不懂合伙，必定散伙

创业必懂的合伙实战策略

武 帅 / 著



51%的企业死在创业初期，90%的企业死在没找对合伙人！

腾讯、小米、联想、微软、伊利、
罗辑思维、新东方、西少爷 ……

101个真实鲜活的合伙案例，帮你在合伙人时代活下来！

中信出版集团

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

不懂合伙，必定散伙

创业必懂的合伙实战策略

武 帅 / 著



51%的企业死在创业初期，90%的企业死在没找对合伙人！

腾讯、小米、联想、微软、伊利、罗辑思维、新东方、西少爷……

101个真实鲜活的合伙案例，帮你在合伙人时代活下来！

中信出版集团

不懂合伙，必定散伙

武帅 著

中信出版社

序
这是创业的时代，更是合伙人的时代

今天，在每座写字楼、每个咖啡馆、每个茶楼，时代的每个角角落落，你都会遇到谈合伙、谈项目、谈投资的创业者。风险和机遇交相呼应，精英和草根一起欢呼。无疑，这是一个充满可能性的时代，是一个值得为之付出和奋斗的时代，是一个可以合作起来干出点事业的时代。

我在《中国经营报》做了十多年的记者，也出了好几本企业及行业观察研究的书，至今仍在开办创业问答专栏。这么多年，专访过无数专业人士，其中既有草根创业者，也有360、小米、阿里巴巴、新东方、真功夫、西少爷这样大名鼎鼎的成功企业。那些失败的案例时常让我深思，而那些成功的案例时常让我警醒。我深刻地感觉到：在成功和失败之间，在小公司与大企业之间，真的是滴血的距离，拭泪的梦。

我时常琢磨“天时”“地利”“人和”这三个关键词。一个企业死在“天时”，我扼腕。一个企业死在“地利”，我叹息。但一个企业死在“人和”上，让我感到已经不足以用扼腕叹息来表达我的心情。刨除企业的因素，那些人性里藏着的东西更值得去深深研究和探讨，我相信，也是可以避免和前期预防并处理掉的。看过了许多企业在顷刻间分崩离析，我一直在寻找的一个写作切口，一直压在心底。

直到2015年7月，上海紫焰文化传媒有限公司通过朋友介绍，找到了我。紫焰传媒选择了当下火热的文化关键词“全版权开发（IP）”创业，既出版图书，也参与开发和包装影视、动漫、游戏等新版权。我们在“合伙创业”这个话题上聊得投机，认为当前是一个合伙人时代，单打独斗的时代早已成为历史。我们想出版一本这样的书：用创业者的亲身经历提一些创业问题，比如怎么判断谁才是合适的合伙人？股权架构怎么设计最合理？激励制度怎么建立？怎么分红？怎么避免散伙？让我用多年的经验和丰富的案例，出谋划策，从实际出发，帮助创业者解决这些问题。这就是您手中这本书的由来。

投资界流传着这样一句话：“让我投资一个只有一个创始人的企业，除非真的发生奇迹。”创业需要的是一个系统，而非某一个人的才干。在“互联网＋”面前，单独一个人不可能具备创业需要的所有技能和资源。并且，一个人对市场的思考和理解必定会存在一定的局限性，其个人必定有欠缺的地方。况且，有些涉及到专业领域的方面更是问题。始终要记住，让专业的人做专业的事，创业者自己不要过于逞强，以为自己是十项全能。所以，创业者需要从事业整体规划出发，明确哪些方面的技能和资源是自己所欠缺的，再以此来寻找相关具备此类技能和资源的合作者，大家的资源和技能实现整合，共同发展。

在书中，我跟紫焰传媒的策划团队反复讨论，他们用专业出版人的眼光和企业初创者的亲身经历，提出目录大纲；我则汇集整理了多年的访谈资料和找我咨询过的数百位创业者的创业案例，详细列举了合伙创业过程中最容易出现纠纷的环节，给出了具体详尽的解决办法。我们一起反复修改、讨论每一个细节，目录总共修订了六次，终于开始写作。在此期间，本书的责编也非常积极地参与进来，为《不懂合伙，必定散伙》最终的成稿提供了专业和独到的建议，在此也非常感谢。读者朋友，这也正是“合伙”的力量，因为我们术业有专攻，互相磨合，取长补短，这本书才能如此翔实丰富，顺利和大家见面。

在《不懂合伙，必定散伙》中，我最强调的就是实战和案例，坚决不空喊口号，解决创业者的切实问题。从我提供的近千份原始创业案例中，我和紫焰团队精挑细选，选出了其中的一百多个经典案例，编入《不懂合伙，必定散伙》。每一章每一小节都设置了合伙案例板块，给出从知名企业到草根创业的种种真实的合伙案例，期望给合伙创业者一个全面细致的参考。同时，为了加深读者朋友们的理解，专门设置了真实案例分析的板块，从我的微信公众平台中选取了一些较有针对性的读者提问，辅以风趣犀利的解答，统统是实战分析。最后，我还专门从以往采访著名企业家的资料中，选取了七个最著名企业，用创业故事的形式，给大家分析每一家企业的功过得失。

当然，合伙创业的道路上，会遇到许多琐碎的细节问题，我也不能保证完全兼顾，但我可以尽力而为。如果你觉得我有所疏漏，可以通过书封上提供的邮箱联系我，我将在今后的写作中，努力为大家解答，争取让更多创业者少走弯路，多受益。如果通过阅读本书，能够切实帮助到广大即将创业或者已经走在合伙创业路上的读者朋友，将是我最大的

荣幸。

第1章
哥们儿式合伙，仇人式散伙：合伙人时代的中国式难题

如今，合伙已经成为创业的一个普选模式。但事实证明，创业难，合伙创业更难。对于企业来讲，找对合伙人，众人拾柴火焰高；找错合伙人，分崩离析顷刻倒。而对于合伙人来讲，有时候，从合伙到散伙仅仅是一步的距离，怎么做，不仅体现经验和智慧，更体现视野和格局。

中国式合伙：好哥们儿＝好合伙人？

不是所有“好哥们儿”都能成为“好合伙人”

在中国的创业模式中，有一种常见的聚散模式——哥们儿式合伙，仇人式散伙。

很多创业企业之所以失败，最大的原因并非对手过于强大，其原因往往来源于内部：就是一起创业的合伙人可以共患难，却难以同享乐。

我曾经采访过很多合伙失败的当事人，也曾经对上百个合伙失败的案例做了深入细致的研究，后来，我发现了这些合伙人的一个共同点：创业时期，大家都有一个共同的目标，那就是如何让企业能够发展壮大起来。那个时候，大家可以不怕艰苦，不计得失，只要企业能够发展，做什么都行。可是，一旦创业成功，企业走上正轨，稳步发展了，合伙人之间的问题也就来了。“排座次、分金银、论荣辱”，不是剑拔弩张内耗不止，便是梁山英雄流云四散。

合伙案例：孙成纲的家族合伙企业

1996年，孙成纲带着弟弟孙成旗成立了山东神光钟英证券咨询公司。公司的股权结构设定为，孙成纲持50%，孙成旗持40%，孙成旗妻子董琳持10%。前期资金全部由孙成纲垫支。

孙成纲负责公司外部运转和技术，弟弟孙成旗负责公司内部管理和业务。兄弟两人相互约束、相互扶持，无论大事小情，哥俩都商量着来，配合相当默契。

但是，当神光证券走过创业初期，累计资产达到2亿人民币的时候，兄弟两人之间在企业经营战略上产生了分歧，孙成纲坚持公司要向多元化发展，而弟弟孙成旗则坚持要在本行业做精做深。兄弟两人谁也无法说服谁，争端不断升级。终于，冲突全面爆发。

最后，两兄弟对簿公堂。经法院调解，孙成旗和妻子董琳退出公司管理，孙成纲用1320万元收回孙成旗夫妇手中所持有的50%股

份。

在这个合伙失败的案例中，两兄弟最终对簿公堂的原因，就在于企业创立初期，对于管理和市场开拓这样的无形资产，没有给予一个明确的界定，当日常管理的重要性盖过了市场拓展后，最终触发了两者的权力之争。

由此看来，中国式创业的悲剧，不在于合伙人之间的兄弟情义上，而在于创业者合伙创业的方式上——“哥们儿式合伙”。

我一再强调，合伙创业，“哥们儿式合伙”是大忌。因为“哥们儿式合伙”是一种凭着感情和义气的创业方式，这种方式掺杂了太多私人的因素在里面。

就好比上面的案例中，当初成立企业时，哥哥孙成纲出于拉弟弟孙成旗一把的想法，而没有把孙成旗当作一个普通的合伙人一样对待。所以，在制度约定等方面也就没有一个严格的规范。这一点是非常可怕的，无规矩不成方圆，如果一个现代企业没有完善的制度，还谈何发展？创业初期这种隐患可能还不太显眼，而一旦企业发展起来，资产达到一定规模了，没有规范的弊端也就显露出来了。最终，曾经亲密无间的兄弟二人，上演了一场“哥哥夺权，弟弟逼宫”的闹剧。

再好的“哥们儿”，也要尊重契约精神

2015年的时候，一个刚刚创业失败的朋友找到我咨询。原来，他和亲戚合开了一家餐馆，本来生意还不错，但在经营过程中他与亲戚发生了矛盾，最后不欢而散。钱没赚到不说，最终连亲戚都没得做。朋友向我诉苦，后悔不该找亲戚合伙。我告诉他，找亲戚合伙并没有错，错就错在他们的合伙缺乏契约精神。

哥们儿式合伙，就是只有兄弟情义，没有契约精神。亲戚、朋友之间合伙创业，如果之前没有签订一个很好的契约，利益分配没有讲清楚，就很有可能出现“可以共患难，不能同享乐”的悲剧。

那么，我们就来说一说契约精神。

兄弟归兄弟，朋友归朋友。但是，在合伙创业的时候，你的兄弟和朋友，只是你的合伙人。该签订的契约一定要签，该遵守的规章制度必须要制定。这就是我们所说的契约精神。生活当中可以是熟人是朋友，但是，一旦到了工作中，大家就是合作伙伴的关系，需要有的规章制度、奖惩条例、利益分成、盈亏责任等都要写清楚。百度创始人李彦宏当年找到自己的朋友徐勇做合伙人时，就有这样一个故事。

合伙案例：百度创始人李彦宏的严谨

1999年11月，美国斯坦福大学，《走进硅谷》首映式正在进行中。徐勇作为《走进硅谷》的制片人在现场忙碌着，李彦宏抓住这个为工作而忙来忙去的朋友，对他说："明天来我家，谈事。"第二天，徐勇如约而至。两位熟悉的好朋友见面之后，李彦宏第一个行动是让徐勇先签署保密协议，然后，再开始谈事。

和一个熟悉的朋友谈话前签保密协议，听起来有些故弄玄虚，让人觉得不可思议。但是，这份保密协议并没有影响到两个好朋友的感情。

虽然在百度上市的前夜，徐勇还是离开了百度。但是，可以确定无疑的是，创业初期，他们的合作是非常成功的，而且，徐勇的加入对于李彦宏和百度来说，都是具有决定性意义的。

从这一点我们也可以看出，当年的李彦宏不仅仅是一个"技术专家"那么简单，在这件事情上，他是有深谋远虑的。

真格基金创始人徐小平对合伙创业曾经这样评价："不要用兄弟情义来追求共同利益，这个不长久，一定要用共同利益追求兄弟情义。不能纯粹为了理想去追求事业，但你的事业一定要有伟大的理想。只有这样，合伙人制度才能长久。"

因为合伙人是好朋友，出现问题更要及时沟通

除了必需的契约制度的健全，还有很重要的一点就是：在合作的过程中，合伙人之间出现问题要及时沟通。我遇到过很多满肚子怨气的创业者，他们喋喋不休地向我抱怨自己的合伙人有多么差劲。说实话，我非常反感这些在合伙人背后发牢骚的创业者，既然你觉得合伙人有的地

方做得不对，为什么不能当面告诉他？如果出现分歧时，你能及时和合伙人沟通，很多问题都不是问题；反之，如果因为沟通不畅造成散伙，即便你的合伙人有做得不对的地方，你也是罪魁祸首之一。

创业初期，因为一切都是未知，所以，大家都会面临很多问题。合伙人，尤其是前期曾经是朋友、熟人的合伙人，在遇到一些小问题的时候，往往碍于面子或者是出于对对方的信任，不能够做到及时沟通或疏解，以至于小问题发展成大问题，让合伙人心生芥蒂，造成隐患。

所以，创业过程中，尤其是创业初期，合伙人之间遇到问题，一定要做到及时沟通，并让问题得到尽快解决，不能让合伙人之间的争执升级，甚至影响到正常的工作。因为，对于创业者和创业早期的公司，更需要的是快速行动力。如果创业者之间的分歧影响到了决策和行动的时间，也就是影响了公司总体的发展，将会引发创业失败的危险！

有相互了解相互理解的朋友作为合伙人，有严格规范的契约作为约束，有及时的沟通为创业中出现的大大小小的问题保驾护航，合伙创业还会出现“哥们儿式合伙，仇人式散伙”的结局吗？我不敢太过绝对，但最起码创业者可以通过这些措施规避散伙的风险。如果你正打算与亲朋好友合伙创业，一定要做好功课，避免出现“哥们儿式合伙，仇人式散伙”的局面。

选对合伙人最重要，
否则迟早是悲剧！

好合伙人是创业成功第一步

我有一个朋友从国有单位辞职后打算找人合伙创业，因为没有创业经验，所以他特意跑来问我有没有什么忠告给他。我只告诉他一句话：找合伙人要像找媳妇一样慎重。千万不要以为我这是危言耸听，无数个失败的合伙案例已经充分证明了我这句话的正确性。如果没有找对合伙人，迟早是个悲剧。

在高速信息化的时代浪潮中，创业的热情一浪高过一浪。而在合伙创业过程中不但有欢声笑语，还有悲情愁绪，甚至不欢而散、老死不相往来！

对于合伙创业型企业而言，选择正确的合伙人无疑是重中之重。徐小平曾说："合伙人的重要性超过了商业模式和行业选择，比你是否处于风口上更加重要！"遗憾的是，很多创业者并没有意识到找对合伙人的重要性，在创业热情只增不减的情况下，忘记了创业最重要的铁律，就是"合伙人不能凑"！

在这个大众创业，万众创新的年代，大学生创业蔚然成风，我接触过很多在大学就开始创业的学生，他们中不乏成功者，但给我留下最深印象的却是创业失败的周海鹏。

合伙案例：大学生周海鹏和他的同学合伙人

周海鹏初次创业时还是一名在校大学生，在校时就有几次创业经历。正是这些经历，让他明白，创业时找合伙人，绝不能将就。

当时，江南春以楼宇电视开创了全新的广告模式，这让周海鹏萌生了依托传媒创业的想法。于是，高校餐厅成了他创业的主要阵地。据周海鹏后来透露，最初他看中的是学校餐厅墙壁，并制作了商业架构和可行性分析，然而，在与学校后勤谈判时，发现成本超出了自己所能接受的范围，于是，周海鹏将视线转移至学校餐厅的

餐桌广告，最终与学校谈妥每年交给校方6万元作为广告费用。

即便是6万元，张海鹏还是难凭一己之力承担，于是找到了要好的两个室友合伙。室友之间本来彼此非常熟悉和信任，所以周海鹏提出自己的创业计划后，两人毫不犹豫地加入进来，三方口头约定以入股的资金为准，各占三分之一股份。

作为此次创业的发起人，周海鹏有足够的信心。在他看来，做好传媒的关键在于平台建设，而学校餐厅这一平台不仅广告效果好，易被接受，而且留存时间长。同时自己又有了伙伴的支持，所以前景一片大好。不久之后，周海鹏和合伙室友都收回了前期的投资，并开始进军其他高校市场。

因为有了成功的模式，所以很快便与其他高校谈妥了合作，一切都变得非常顺利。就在这时，一个小风投看上了周海鹏的创业项目，表示愿意投资100万助推项目的加速扩展。也恰恰是因为这100万的投资，让形势一片大好的项目最终昙花一现。

100万，让昔日称兄道弟的三位合伙人在资金的用途方面产生了巨大的分歧，作为创业发起者的周海鹏想用这笔投资将原先的餐厅墙壁广告位买下，而同学合伙人的意见却是想要增设人手，并认为这笔钱应该用在与更多外地高校的合作上。最终，合伙人之间没有形成一致意见，周海鹏更是做了一个让他至今后悔不已的决定：自己净身出户，并和合伙人签订竞业限制协议，10年不涉足传媒行业。遗憾的是，周海鹏的退出并没有让项目重回正轨，最终如同从搭高的积木中抽出了一块，导致整个公司风雨飘摇，最后草草收场。

合伙人之间，一旦心生嫌隙，纷争就在所难免，甚至出现不欢而散的结局。纵观周海鹏创业失败的整个过程，毫无疑问，对合伙人选择的草率是造成其创业失败的最根本原因，最初草率选择合伙人，昔日同窗好友最终在利益面前反目成仇，导致整个公司分崩离析！

好合伙人都是慢慢磨合出来的

当然，合伙人之间不可避免地会出现摩擦、意见不合、关系紧张等一系列问题，这就要求我们一定要早发现早解决，以免出现不可挽回的损失。我曾多次告诫合伙创业的创业者，好的合伙人不是天生的，而是

需要不断磨合，所以不要动不动就说“不干了”“散伙”。退一万步讲，如果在创业过程中发现自己选择了错误的合伙人，你首先要做的是亡羊补牢，看看能不能找到补救措施，而不是急着另寻高人。

寻找合伙人，最忌讳的便是如下这般。

“我想创业！”

“哦，你也想创业？那要不然我们凑一起一块儿创业吧！”

……

选择合伙人就跟相亲速配似的，听起来是不是很荒诞？但我的确见过很多这样的合伙人。相信任何老板都不会这样草率地选择员工，但却有很多人就如此仓促地敲定了创业合作伙伴。甚至有的人随意到选择还未深交的朋友，最终合作过程中出了问题，合伙创业变成唱“独角戏”！

合伙案例：分工不均，昔日好友形同陌路

甲与两位曾一起共事的同事合伙，成立了一家市场营销公司，创业的想法是由甲提出来的。公司成立后，其中一个合伙人负责创意，另一个合伙人负责项目管理，甲则主要负责销售与其他诸多运营工作。

看似分工明确的三人，在实际工作中却渐渐暴露出了分工的不均匀。负责项目管理的合伙人由于缺乏经验，经常出错，同时毫无经验的他还兼负责会计事务，于是发展并没有预期的那么顺利。

从分工来看，三位合伙人的权力基本一样，这就造成了后面决策过程中问题不断。因为权力一样，所以不论大事小事，都需要反复讨论，因而耽误了很多干实事的时间。面对决策意见上的分歧和判断差异，在一段时间内，甲不得不在家中办公，最后，他们不得不聘请一位专家顾问，帮助他们解决意见分歧。

然而，最根本的问题却始终没有得到解决。在三个人的分工中，甲认为几乎所有的销售都是自己促成的，工作时间更是合伙人的两倍，更让自己不能接受的是，两位合伙人的工作还需要他进行督促。最后两位合伙人一起辞职，公司瓦解。据当事人甲透露，合伙创业之前大家都是好朋友，而在创业失败后的8年里，彼此再未说过话。

现实中，最初关系很铁，最后却因为创业闹得分道扬镳的案例比比皆是。究其根本，还是因为发起人在选择合伙人时太过随意。就如同上述案例中的创业者甲，虽然与两位合伙人曾共事过，但对对方又真正了解多少？如果在敲定合伙人之前，甲做足功课，对两位合伙人人选都做深入细致的了解，想必最终也不会出现创业失败的结局。

我经常和来找我咨询的朋友说，选择合伙人，最基本的原则便是“要有短梦，也要有长梦”。意见不一致，没有共同的目标，一定无法并肩远行。在确定合伙之前，需要对合伙人进行深入了解，掌握他们的优缺点，性格是否合得来，从中判断出是否适合一起合伙创业。

在确定合伙关系后，合伙人之间还应深入商讨创业计划，明确企业长期发展目标，制订短期、中期发展计划。这样就足以保证每位合伙人永远都有干不完的事，目标明确更是有助于聚集一批有长远理想的合伙人。那些容易产生分歧，不认同企业发展规划和目标的合伙人，必然“道不同，不相为谋”！

怎么判断谁是那个最对的合伙人？

好合伙人的第一关键：利于合作

有时候我非常羡慕现在的年轻人，与“60后”“70后”相比，他们拥有更为广阔的发展空间和更为宽松的创业环境，只要心怀壮志，就不愁英雄无用武之地。在全民创业的热潮中，已经涌现出了一大批杰出的创业者，他们虽然很年轻，很多都还是学生，却已经开始把握时代的脉搏，成为了全民创业的领军者。

但，这仅仅是个开始。如果回顾过去我们不难发现，从10年前的淘宝到今天的微商，从过去的B2C到现今的O2O，创业模式一次次被刷新，高速发展中的中国还蕴藏着更为广阔的创业空间。可以预见的是，未来5年，仍将是广大拥有创业梦想的年轻人的春天；未来5年，必将会是创业全面爆发的时期。拥有远大志向的年轻人，完全可以通过创业来开拓一片属于自己的新天地！

我们之前已经讲过，随着商业社会的高速发展，个人创业纯属单门独产，已难以适应时代发展的需要，合伙创业才是未来的趋势。但是好的合伙人不是随便找就有的，也并非凡是好朋友都适合当合伙人的。那么问题来了，到底如何才能够找到志趣相投的伙伴，一起迎接挑战，实现自己的创业梦想呢？其实这个问题可以简化为：到底选择什么样的合伙人才是“最利于合作的”？

俗话说，“物以类聚，人以群分”，要想在创业的过程实现更好的融合，就必须选择那些拥有共同理想、有着类似经历的人。只有这样，双方才能更容易相互理解，在决策层面才能不谋而合！

合伙案例：张锐的背靠背式合伙

张锐，70后，安徽人，曾任职《京华时报》新闻中心主任、网易副总编辑。代表作品有《网易新闻客户端》《网易论坛》《网易公开课》等。

2011年，张锐成功创办“春雨医生”，成为中国移动健康（M-

health）领域的第一品牌。谈及“春雨医生”，不得不提及张锐的“背靠背式合伙人”。

在张锐看来，找合伙人之前，自己要深刻反思。对自身的优劣势做出进一步的分析，找出自己的不足和缺点，明白自己最差的地方在哪儿。做完这一系列准备工作后，张锐开始组建起“春雨”的骨干团队。

这些合作伙伴来自何处？张锐并没有广撒网，而是将目标锁定在熟人网络当中，最终选择了一起共事、价值观相当并且认可创业的人。

在“春雨医生”的核心团队中，曾就职于网易“有道词典”的首席工程师——曾柏毅，是“春雨医生”的首席技术官；曾是香港伽马集团中国区的总经理——李光辉，是“春雨医生”的首席运营官；此外，协和医院心血管内科医生——卢杰，是“春雨医生”的首席医疗官。

张锐曾风趣地表示：“找合伙人比找老公、媳妇都难。”在他看来，合伙人最理想的关系便是“背靠背”，因为信任是合伙的基础，将后背交给合作伙伴，后方的敌人由他们去打败。同样，合伙人也相信你能够将前方处理好，让整个公司能够很好地运营下去。

截至2016年3月，“春雨医生”APP注册用户超过9200万，签约医生超过41万，每天更是有超过33万个健康问题得到解答。

短短5年，“春雨医生”已经成为国内名副其实的移动健康领域第一品牌。

张锐的合伙人中有一位是我多年的好友，我们在一起谈论“春雨医生”成功的秘诀时，他直言，“春雨医生”的成功，归根结底，是张锐在创业过程中找到了最合适的合作伙伴。认同创业、彼此信任、拥有共同理想等，成为彼此能够在合伙创业道路上一路前行的不竭动力。如果没有遇到“对的”合伙人，谁都不能保证“春雨医生”能够取得如今的地位。

好合伙人拥有哪些品质？

除了上面讲到的把握“利于合作”这条首要原则，好的合伙人身上还有许多共同的品质，这都是我在多年积累的海量创业案例中分析出来的，我把它们总结成以下几点忠告，希望能给创业者朋友们一点参考。

1. 共同的价值观

这是选择创业伙伴的核心要素。只有那些拥有相同或相近价值观的人，才会有共同的认识和追求。而对创业的认同感、企业发展愿景以及合作是否能够有高度默契等，都是建立在价值观是否相近这一基础之上的。一句话，价值观不同，合作就是空谈！

需要注意的是，合伙人的价值观要跟行业特征有关，和你们所从事行业的竞争力有关，是要聪明还是努力呢？是要客户第一还是用户第一呢？

合伙案例：创立企业的核心价值观

IBM公司作为高科技企业，价值观是Think(思考），代表着创新。只有积极思考，改革创新，企业才会有希望。

杜邦公司作为化工企业，价值观叫作“安全”。每一年，杜邦公司因注重“安全”而节省的费用达到10亿美元。不在乎产量，只在乎安全！

肯德基的价值观，有一条是“创新”，这就把握了餐饮行业的特质。我们都能体验到去一家老餐厅时，拿到那个老菜单时绝望的心情。所以你会发现，肯德基在中国有很多创新。肯德基的猪柳汉堡，全世界都没有，但在中国有；肯德基早餐粥，全世界都没有，但在中国有；肯德基安心油条，全世界都没有，只有中国有。正是由于不断地创新，用创新思维适应当地餐饮文化，肯德基才在中国称霸快餐领域。

餐饮企业要创新，医院就是患者至上，物流行业就是速度为先，高科技行业就是创新和思考为首，化工企业要安全为上……也就是说，企业价值观要与企业类型相匹配。

合伙案例：万科的核心价值观是客户

万科作为地产行业的龙头企业，发现“服务好客户”至关重要，他们公司有一个价值观，叫作“客户是我们永远的伙伴！”，解释为——客户是最稀缺的资源，客户便是万科存在的全部理由。事实上，“尊重客户，理解客户，持续提供超越客户期望的产品与服务，引导积极、健康的生活方式”，这正是万科一直以来所坚持和倡导的理念。

在北京，我就住在万科的某个小区。一天早晨我和太太在万科门口的一家餐厅吃饭，太太忽然跟我说：“哎，我看到上次帮我们扛大米那个保安了，我帮他把早餐的费用给付了。”原来，有一次家里买了20公斤大米，这位保安帮忙把大米扛到了家里来，累得满头大汗，真的是很用心。

我家的阳台上堆了很多书，其中也有不少我的经管类著作，如《互联网风云16年》和《参与感营销》。太太跟我抱怨多次，你不能再买书了，家里要放不下了。我抱着试试看的态度，和万科物业做了沟通，不想万科的保安特地从物业中找了一个储藏室，来暂时堆放我的书籍。对此，我真的心怀感激！

2. 与自己形成互补关系

人总是存在不足之处，创业者也不例外。所谓互补，是指创始人和合伙人需要在不同的领域各有所长，以此弥补各自的不足。在许多成功创业人士看来，创业发起者和合伙人必须各有所长，才能各有分工。比如一个负责销售，一个负责产品。好的产品开发者不仅能够开发出产品模型，而且能够完美地制造出整个产品；同样，能力强的销售，不仅能够销售产品，而且能够与合作者、投资者以及雇员有良好的交流。

3. 拥有共同经历

即使没有一起共事过，但却有着相同的工作经历，也是选择合伙人必须要考虑的重要因素。因为共同经历让双方更加知根知底，彼此了解和熟悉，在合作过程中，配合默契程度将超出你的想象。

我相信每个人都有创业的梦想，但是创业之路并没有想象的那么简单。的确，创业成功的大有人在，但是创业失败的也不胜枚举，不可否认的是，合伙创业过程中分道扬镳的并非个案。综合分析，还是因为你没有找到最合适的合伙人。

合伙案例：西少爷肉夹馍的盛衰

北京西少爷肉夹馍，可谓是餐饮界的知名品牌，然而谁能料到，昔日并肩作战的创业伙伴，如今却是对簿公堂！

2014年4月，孟兵、罗高景、宋鑫三人联合创办了第一家西少爷肉夹馍店。第一家店位于北京五道口，占地面积不足10平方米。虽

然规模很小，但是每天生意都非常火爆，顾客总是排着长长的队伍等待，只为品尝这新鲜、没有地沟油的肉夹馍！

结果，西少爷肉夹馍在同年8月就迅速扩大规模，先后开设了多家分店。

事实上，开业两个月不到，合伙人之一宋鑫就离开了团队，据称是由于性格不合、经营目标不同、长期理念不同，不断产生矛盾所致。而宋鑫则对外表示，孟兵以及其他几位联合创始人对于西少爷股权分割不明，致使其股东权益受损，最终导致其离开西少爷。

2015年3月，孟兵与其他几位联合创始人将昔日的伙伴宋鑫告上了法庭，原告诉被告拒不履行三人签署的行权协议。事情的起源是宋鑫与昔日合伙人就究竟能拿到西少爷多少分红起了争执。

孟兵团队曾在采访中表示：在创业初期，三位合伙人曾签订了一份行权协议，协议明确规定：联合创始人必须在公司任职满5年，才能获得约定的全部股权。如果一年内离开，只能获得股权的1/5。根据这份协议，孟兵团队明确宋鑫只能拿到公司5.64%的股权，并非最初约定的28.2%。

昔日的惺惺相惜，却变成了如今的对簿公堂、分道扬镳，每思及此，我都扼腕叹息！一个本来大有前途的创业团队，仅仅是因为合伙人之间出现了一些问题就这样分崩离析，真是可悲可叹！从资料来看，造成这种局面的原因，更多的也许是孟兵所表示的那样：性格不合、经营理念和目标不同，导致了矛盾的产生。但我认为，他们犯的最大错误就是盲目选择合伙人，这才是导致散伙的根源。

成功也好，失败也罢，任何合伙创业的案例，都在警示那些即将走上合伙创业道路的人：选择和谁合伙，谁才是最合适的合伙人，是多么重要！在选择合伙人之前如果不慎重考虑，一旦等到合伙之后出了问题则为时已晚，对谁都是难以估量的损失！

合伙人宜精不宜多

如果有年轻的朋友想要开始创业，那么我再给你一条建议——合伙创业人数宜精不宜多。因为找一个合适的合伙人已经很难，找几个则是难上加难。创业初期，两个核心人物是最佳组合。如乔布斯和沃兹尼

克、艾伦和盖茨、埃里森和莱恩、惠普和派克、拉里和谢尔盖等等，都是以一个创始人、一个联合创始人的组合方式，成就了合伙创业的经典佳话。

总体来说，是否拥有共同理想、共同目标是决定合伙创业最终能否成功的关键因素，因为只有理想和目标达到一致，在创业过程中才不会面对困境就无法继续坚持，最终出现一拍两散、分道扬镳的局面。只有目标理想一致，才能实现创业前是朋友、是兄弟，创业时是战友、是伙伴，创业后是彼此的依靠，是支持梦想飞翔的翅膀！

什么样的人绝不能合伙？

当你想通过创业在某个领域有所建树时，总会受到一些主观或客观条件的制约，如资金不足，或专业能力欠缺等因素的制约，这时你必然需要合伙人，走共同开创之路。我们之前已经讲过什么样的合伙人是最好的，那么，在选择合作伙伴时，什么样的人绝对不适合合伙呢？关于这个问题，我总结了以下几点。

1. 缺乏信任

曾经有一位名为小D的网友找我咨询，他说他的一个朋友想和他一起创业，这位朋友有资金和资源，这让空有创业想法的小D很动心。但让小D担忧的是，这位朋友的口碑并不是很好，自己对他也并不信任，所以小D很纠结到底要不要和朋友合伙。我认为小D的纠结完全是没有必要的，你连他这个人都不信任，还有合作的必要吗？信任是合作的基石，没有信任，一切都无从谈起！

在2015年的Tech World大会上，SOHO中国董事长潘石屹就表示：“如今很多合伙创业失败的案例，也许不是因为创业项目的问题，也不是企业发展方向的原因，更多的是合伙人之间缺乏信任。”

合伙案例：合伙人互相猜疑，问题只会越闹越大

从小一起进行体育训练认识的王珊珊和秦玲，已经是20多年的老朋友了。从11岁开始，两人便一起训练，后来又一起去了专业队。

据王珊珊透露，两个人的关系一直都很好，并且大学还都是学习营养师专业的。毕业后，两人选在南京的一家营养养生馆就职，之后这家营养养生馆转型，开设了美容项目。于是两人便借此机会学习美容。两年下来，她们都掌握了一些比较专业的美容手法，于是便商量着辞职出来单干。

因为几年的工作两人都积攒了一定的积蓄，两人便在2009年合伙创办了一家减肥瘦身馆，每人出资10万元。

两人都没有创业经验，因而在账目管理上并不是太正规。由于

没有详细地记账，减肥瘦身馆成立后的账目一直不明确，再加上那时候两人都比较年轻，花钱也比较大手大脚，整体账目十分混乱。

减肥瘦身馆营业9个月后，需要提前交房租，但两人却发现已经拿不出钱！于是矛盾不可避免地产生了。事实上，从会员档案中就能发现，其实她俩的减肥瘦身馆整体是盈利的，但是最终却拿不出钱交房租，两人都不知道原因出在哪儿，于是就互相猜忌，最终因为钱的事情闹得不欢而散。20余年的交情随着一次合伙创业变得形同陌路，几乎不再有交集！

作为好朋友，如果最初就把账目明细化，那么最后也就不会出现互相猜疑，“大路朝天各走一边”的情况。再加上她们的减肥瘦身馆整体是盈利的，如果两人没有互相猜疑，而是合力想办法解决问题，那么结局一定会很美好！

创业过程中，很多事情仅凭一己之力，是无法完成或实现的，需要将大家的力量结合起来，因为每一个人的能力，每一个人的聪明程度、智慧程度都不一样。那么相互信任在此时就显得尤为重要。

信任是基础，是基石，只有建立起信任，才能一步一步朝前走。如果连彼此合作的基础都不存在，那么其他一切都将没有意义，所以在选择合伙人时，首先就必须要确定备选合伙人是否信任你！

当然，缺乏信任仅仅是选择合伙人必须要考虑的关键要素之一，并不是全部。除了缺乏信任者不能合伙，还有一些人，也是绝对不能合伙的。

2. 有激情但缺乏耐心

我遇到过不少创业者，他们激情无限，也很有思想，在和你谈天说地的过程中，能够轻易地聊到一起去。也许你会觉得这样的伙伴应该挺好合作的，但我不这样认为。多年的经验告诉我，情绪过于旺盛者，往往是缺乏经验和浮躁的。

正是因为经历有限，所以他们才会激情无限！和这种人谈合作，你会发现他们似乎有说不完的观点、想法和意见，但这类人最大的弊病就在于，他们的激情来得快，去得也快。一旦遇到某些挫折或面临困境，他们便会像霜打的茄子一样垂头丧气抱怨或者自我挫败，甚至有可能出

现直接逃跑的局面。一旦出现这样的情况，你的创业公司很可能就面临危险了！

曾经有一个不愿意透露姓名的创业者，告诉了我他与合伙人的悲剧故事，我暂且就称他为A吧。

合伙案例：缺乏耐心的合伙人

A是做互联网产品的，在创业初期，他找到了自认为是非常合适的创业伙伴。因为合伙人会和团队一起做事，也非常关心项目的进展，也会同A一起讨论用户体验、产品页面效果等。

随着时间的推移，问题开始逐渐暴露。合作一段时间后，合伙人有些按捺不住心思，三天两头地追问A关于公司的发展规划，经常问为何不融资等问题……在A看来，融资不是最重要的，最重要的是企业自身的业务体系架构和团队管理体系的健全。

最令A头疼的是，这位合伙人还与公司其他成员讨论关于融资的问题，并且三天两头不在公司出现。最后，更为严重的是，公司开始出现大量的人员流失局面，很多项目便被迫停止。

现实中，这样的案例并非个案，很多人一开始豪情万丈，然而经过一段时间的观察，发现进展并不大时，便开始打退堂鼓。继而就是自己不做事还煽动其他人不做事，最后影响项目的推进，影响公司整体的发展。的确，有激情是好事，但若没有足够的耐心坚持下去，那么这样的合伙人最后只能给企业带来灾难。

3. 没有共同目标

“想走得快，一个人走；想走得远，一群人走。”这句话是我的座右铭，我也经常拿它告诫想要创业的年轻人，目的就是要让他们明白，在创业的道路上，单打独斗不如抱团闯天下。然而，我们需要警惕的是，和你一路同行的伙伴一定要有共同的目标，否则，势必不能并肩远行。

目标，是随着合伙人一路同行的。如果没有共同目标，试问，合伙还有什么意义？很多企业之所以能够做大、做强，就是因为最初的主要创始人，被共同目标凝聚在一起。

古语有云：道不同，不相为谋。没有共同目标者，会对企业发展过

程中的短期利益过于关注，而不认同企业长远的发展目标。这样的人，很难成为并肩远行的伙伴。所以，作为创业发起者，这种没有共同目标的人是无论如何不能成为合作伙伴的。

我还是那句话，对于创业者而言，找合伙人就如同找对象一般，最主要的还是要合适。只有互相认可，才能共同开创事业。如果价值观、信任度等都不一样，那么对企业的发展愿景、商业模式等则很难理解一致，也就无法保证劲往一处使。选错合伙人，最后有可能会给企业造成致命的打击。

出现什么样的矛盾，就用什么样的方法解决

不到万不得已，千万别提“散伙”

现在的环境好，几乎人人都可以创业。但好的创业环境，并不代表人人创业都能成功。

事实上，创业是一件非常美妙的事情，同时也是一件非常痛苦的事情。尤其是合伙创业，如果在合伙创业之前没有谨慎选择合伙人，到合作过程中才发现自己找错了合伙人，那么非但创业无法成功，恐怕还会给自己带来巨大的损失。我遇到过很多因为找错合伙人而创业失败的案例，其中不乏好项目，连我这个旁观者都觉得惋惜，就更不要说创业者自己了。

合伙案例：合伙人是不懂创业的亲戚，如何不悲剧？

2007年，甲与亲戚合伙创办了一家加工型外贸企业，并在此后吸纳了其他几个股东。亲戚的商业知识比较匮乏，甲却是在商场上打拼多年的老手，年轻时就开始经营、管理企业，经验颇丰。正因为如此，甲坐上了头把交椅。但由于合伙人是亲戚关系而非一般朋友，甲连同技术股在内仅占了35%的股份。不过即便如此，甲还是占据着最大的股票份额，自然也就是企业法人代表了。

当初因为缺乏创业基金，甲与并不懂商业知识的亲戚合伙，现在公司成立了，很多事情都只能是甲去做，从资金的有效利用到生产技术如何使用，再到跑业务，挖掘新的客户资源，以及对新进业务员进行培训，都是甲一人为之。

公司在甲的带领下渐渐步入正轨。然而就在此时，矛盾开始出现。事情的原委是：公司有两名业务员，都是股东的儿子。按规定，这两名业务员应该是不予录用的，但是甲碍于亲戚的面子，为顾全股东合作的全局，硬是违背意愿接受了他们。

这两名业务员在3个月的试用期内，并没有取得任何成绩，明显是不符合公司录用条件的。甲找到了两名业务员的股东爸爸，将他

们在试用期的表现据实相告，并且婉转地表示，如果他们继续留任，对个人无益，对公司也不利。不曾料到，未等甲说完，这位股东亲戚就开始咆哮，表示如果他的儿子不能留任，他也要走人，而且即刻结算，抽走股本资金。但此时所有的资金都已经投入到材料和设备上，所以双方经过协商，决定再给两名业务员一次机会。然而江山易改本性难移，这两名业务员依旧没有任何长进。

甲找了一个自认为是比较合适的机会，向股东表明了这两名业务员不能继续留任，并且告知大家，公司的现状不是太好，结果合伙人亲戚都将矛头指向了甲。后来，甲因为压力过大，突发脑出血住进医院。

他找来合伙人亲戚，表示自己主动要求辞去总经理一职，希望大家能够找到有才能的人接替他。令甲意想不到的是，合伙人提出了散伙的建议！散伙，不仅意味着亏损，更意味着失败。虽然甲很想一个人将公司顶下来，却苦于没有足够的资金支持。最后，只能就这样不欢而散。

上述案例中，虽然创业发起者很想通过自己的努力挽救公司，但无奈能力有限，只能眼睁睁看着自己昔日拼搏努力的结果就这样被放弃，相信这是任何一个创业者都不愿意看到的结果。我经常告诫那些对自己的合伙人满腹牢骚的创业者，不到万不得已，千万不要随便提散伙，这是下下策。当你发现自己找错了合伙人的时候，找到解决问题的方法，坦诚沟通，并对症下药，才是上策。

合伙人出现问题，怎么补救？

选错合伙人，你很可能就会从创始人再次变成一个打工者。的确，如果在找合伙人时不够谨慎，这种结局不是没有可能。那么在找错合伙人之后，我们应该如何补救呢？我总结了以下几点给大家参考。

1. 当机立断，尽快解决

作为创业者，你需要明确的是，你的时间是非常宝贵的，企业的经营更是容不得任何一点怠慢和拖延。所以，你要做的第一步就是快速做出决断，这个合伙人是否就是对的人，有没有补救和商量的可能，然后找到解决问题的办法。所谓当断则断，不断则乱，如果一而再再而三地

拖延时间，将会给公司的发展带来非常不利的影响。

解决问题时，切忌将有限的时间消耗在几个人的冲突、吵架上，甚至是公司的政治斗争中。一般来说，创业最关键的时间大约就是开始的第一年。你要明白，如果你花费两三个月的时间在这些斗争中，你浪费的不仅仅是时间，因为公司里的员工都在看，毫无意义的争执最后只会导致士气下降，影响全局。

与其进行无谓的争执，不如早做决断。如果断定已经找错合伙人，那么不妨让其离开或者将公司进行拆分，以降低风险。所谓长痛不如短痛，你需要尽早做出决策。

2. 避免纠纷，做好预防工作

为了防止找错合伙人造成的不利影响，很多成功的企业创始人在创业初期就给自己打了预防针：即给联合创始人拿的是限制性股权。这意味着，合伙过程中一旦出现问题，创始人是可以回购这些限制性股权的。即便这些举措会使联合创始人心生不满，但我觉得，这不失为一种行之有效的方法。

其实，发现自己找错合伙人的最有效补救措施，是在创业之初，合伙人之间就建立起契约关系，并且签订合法有效的协议，将能够预想到的、未来有可能发生的不利情况都一一罗列，并且将解决办法纳入公司章程中，避免在未来面对变数时手足无措。同时，也可将部分股权分给后期加入但表现非常出色的合伙人，给自己和公司多留一条后路，保持制度方面的弹性。

人无远虑，必有近忧。回头想想，如果我们能在寻找合伙人的阶段就慎之又慎，自然不会出现后面的一系列麻烦了。虽然选错了合伙人也还有补救措施，但我还是建议大家在寻找合伙人的时候把眼睛擦亮，争取把散伙的风险降到最低，这才是一个聪明的创始人该做的事情。

合伙人出现不能挽回的问题，早断早好

如果你发现，问题确实出在合伙人身上，并且不能挽回，而你自己是主要创始人，占据绝对优势，此时你需要想尽一切办法脱离联合创始

人，让他退出。如果你只是作为小股东的联合创始人，此时便可以考虑走人。因为对于任何创业者来说，时间远比股权和钱更重要。

从业多年，我采访过诸多企业的创始人，也交下了天南海北许多朋友。其中，“360淘人网”的创始人彭强是找错合伙人的典型代表，他在跨界创业过程中屡屡碰壁，主要原因就是找错了合伙人。

合伙案例：激情式合伙危机重重

在“360淘人网”网站上线后的第二周，一名山东某大学的老师通过网站的在线反馈功能与创始人彭强取得联系，表示对“360淘人网”有极大的兴趣，并且希望自己能够参与到这个项目中来。

于是，彭强飞往山东与这名老师进行合作洽谈，这名老师也亲自前往北京对公司进行了实地考察，交谈中两人颇有一见如故、相见恨晚的感觉，对创业项目更是表现得志同道合。

因此，他们很快便合资创立了济南公司，并开通了济南、青岛、烟台、潍坊等山东城市站点。令彭强没有想到的是，热情来得快，退得也快。在济南公司成立一个多月后，这名老师合伙人以原有商业模式见效太慢，盈利周期过长等为由，私下重新注册了一个传统模式的招聘网站，并且快速运营起来，对本应投入全部精力、与彭强合作的网站却不闻不问。

彭强知道后，先后多次找到这名老师沟通均无果，最后彭强经过反思，决定从合伙的公司中退出股份，合伙事宜就这样“寿终正寝”。

第2章
合伙创业前，
必须想明白几件事

创业本就是九死一生的事情，合伙创业更要谨慎。有人讲，创业是一件怎么准备都不为过的事儿；也有人讲，创业不能前怕狼、后怕虎错过最佳时机。或者出于不同理解，这两种观点都有正确的成分。但无论如何，在合伙创业前，有些事情还是要想明白才能放手去做，比如，是单干还是合伙？如果是合伙，几个人合适？股权问题应该何时谈？怎么谈？这些问题都是极其关键的，都要有明确的打算，否则，我敢断定不管一开始多么激情四射，后续你们就只能等着收拾公司残局，甚至不得不面临彻底反目的悲剧。

小生意单干，
大事业合伙

小生意可以单干，大事业仍须合伙

曾经有一个刚刚走出校园的大学生找到我咨询，他说他想要创业，但不想和别人合伙，因为他坚信凭借自己的聪明才智可以在创业的道路上大展拳脚，实现自己的创业梦想。听了这位年轻朋友的话，我沉思了片刻，最终我只问了他一句话："你觉得你和马云、马化腾相比，谁更厉害一点？"我说这句话并没有想要贬低这位年轻人的意思，我只想告诉他，马云的阿里巴巴有"十八罗汉"，腾讯的马化腾有"四大金刚"，这些重量级的企业家都选择与他人合伙创业，一个刚从大学毕业的毛头小子，为什么非得舍近求远，匹马闯天下？

在创业道路上，有单打独斗闯出了一片天地者，有因独木难支败下阵者，有合伙创业却因利益纠纷而对簿公堂、反目成仇者，也有能团结一致，干出一番大事业者……所以，每一个即将开启创业之旅的人，都会面临这样一个问题：是自己孤身一人单枪匹马地闯天下，还是与人合伙集体上阵打天下？

诚然，究竟是合伙创业还是单干，并不是绝对的，因为凡事都有两面性，各有利弊。关键在于你如何做到扬长避短，处理好创业过程中出现的难题。不过，相关数据显示，单干失败比例超过80%。我始终认为，做小生意可以单干，但干大事业则需要合伙。

合伙案例：单干好还是合伙好？

单干到底可不可行？从新东方"三剑客"，到万通"六君子"，再到阿里巴巴的"十八罗汉"，腾讯的马化腾和"四大金刚"，我们不难找到答案。

俞敏洪、徐小平、王强，新东方的三位主要创始人，俞敏洪参加了三次高考才考上大学，身为"移动英语词典"，发音却无人听得懂，但是人有上进心，足够努力；徐小平，著名留学、签证、职业

规划和人生发展咨询家，是一个充满激情的人；王强，美国纽约州立大学计算机科学硕士，虽然充满理想主义但是足够冷静。这样性格互补的三个人，就这样开创了新东方。

王功权、冯仑、刘军、王启富、易小迪、潘石屹，被称为万通“六君子”，这样一个组合，1991年在海南成立了海南农业高科技投资联合开发总公司，也就是万通前身。

马云、彭蕾、张瑛等18位合伙创业者，被称为阿里巴巴的“十八罗汉”，在创业初期，是这“十八罗汉”凑齐了50万元的创业基金。办公室就设在马云家中，最多能容纳35人，创业前期10个月内，均无假期，每天工作16到18个小时，困了、累了就席地而卧，为今天的阿里帝国立下了汗马功劳。

马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹，腾讯早期创始人，为了避免企业壮大后出现争权夺利的局面，马化腾在创业初期就和伙伴们约定：各展所长，各管一摊！马化腾是CEO（首席执行官），张志东是CTO（首席技术官），曾李青是COO（首席运营官），许晨晔是CIO（首席信息官），陈一丹是CAO（首席行政官）。

今天，这些企业家用他们的成功给我们提供了经验和借鉴。我还是那句话：想走得快，一个人走；想走得远，一群人走。如果希望做大事业，那么单干是行不通的，必须合他人之力。无数的个人创业失败案例告诉我们，创业时单枪匹马上阵，极易因为势单力薄而中枪落马！

事实上，创业真正需要的，是一个系统，而不是一两个单独的点。作为一名创业者，你需要明白的是，单独一个人，在当下复杂的经济环境中，是不太可能具备创业所需的所有技能和资源的。并且，一个人创业，在对市场的思维认识方面会存在一定的局限性。

万科高级副总裁毛大庆是我关系很好的朋友，我们曾经多次交流。他曾对我说过这样一段话：“这个时代跟传统工业化时代的区别，在于传统行业的传统做法靠的是经验，但是移动互联时代下，企业的发展是靠学习。”在当下创业，需要你的学习速度非常快，几乎没有时间容你去积累经验，你要不断地发展和进步。

但我们每一个人的时间和精力都是有限的，不可能做到全知全能，什么都懂、什么都能干。所以正是由于移动互联网时代这种凡事要快的

特性，才使得合伙人在今天变得如此重要。

当下创业，更需要互补和学习

像本节开头提到的那位想要单独创业的年轻人，他很有激情，也很自信，这很好，这些都是创业者必备的素质。但是，我更希望这位年轻人能够明白，所谓“金无足赤，人无完人”，一个能力再强的人，也必定会有欠缺之处。创业，不可避免地会在很多情况下需要专业领域的知识或技能。要记住，始终要让专业的人去做专业的事情，即便你能力比较强，也不能逞强或自负，以为自己十项全能。言及于此，让我给读者朋友们讲述一个真实的故事。

合伙案例：创业，不能只靠激情和经验

我有一位朋友，曾任公交公司的秘书一职，虽然收入不高，但日子过得优哉游哉。工作性质决定了他需要经常出差，频繁出差的他看到昔日的很多朋友都下海经商，并且发家致富。

于是创业热血涌上了他的心头，当时正值房地产热闹之际，因而市场对建材的需求量日益增加。眼看赚钱的机会来了，这位朋友便大刀阔斧地干起来，并且拿到了不少单子，有了最初的财富积累。比如一份建筑钢材的订单，转手便能赚个上万元。于是朋友开始认为，赚钱如此轻松，长此以往肯定能够发大财。

然而，随着市场的规范化和大批大型建材供应商的不断涌入，朋友原先的操作模式越来越难以适应市场的变化，最后，朋友发现钱越来越难赚，有时甚至会亏本，这对于朋友的小本生意而言无异于毁灭性打击。

但这位朋友又是一个不服输的人，于是在建筑材料赚不着钱之际，又转手做起了涂料生意。然而，朋友并没有意识到，他所做的纯粹是一个“面子工程”。

大家一起来看看，综合种种，我这位朋友为何接二连三创业失败？

首先，盲目乐观。他对于涂料市场根本没有做过深入的分析，好做不好做、盈利空间大不大，这些问题根本没有来得及考虑，完全是在别人经营不下去便宜转手的时候，他接手了。

其次，仓促上马。在没有任何前期调查和准备工作的前提下，就开始了新生意。

再次，胡乱选址。当时明明是城北大兴土木，这位朋友却在城南安营扎寨。

最后，好大喜功。认为零售没搞头，一上来就干批发，结果亏得更多！

对于任何创业者而言，在创业之前，你首先需要明确自己欠缺哪些方面的技能，需要扩充哪些方面的资源，并以此作为寻找合伙人的基础条件，选择具备此类技能和资源的合作者，从而实现技能和资源的整合，共同发展。

长远的创业，是合作才有共赢

2014年，网络上发布了这样一条信息：王健林、马化腾、李彦宏三大巨富合作了。试问，这三大巨头缺钱？不缺！缺人？啥都不缺！那是什么理由让这三位巨富有了合作的念头？因为他们需要整合更多的资源，打造更大的平台，提供更好的服务。所以，他们强强联手开创了新的企业，而条件就是整合各自的优势资源。

作为一名创业者，你需要有广阔的胸怀，异于常人的眼光以及更高的境界。想要干一番大事业，你就不能过于自负、高估自己的能力，更不能低估他人的价值。

综上所述，我并不是说创业路上单打独斗绝对不行，但我认为，这不是一个适合单打独斗的时代，而是一个资源共享、合作共赢、优势互补的时代。你想要变得强大，就必须汇集他人的力量。我的精神导师比尔·盖茨曾言：“一个领袖如果整天很忙，就证明一件事，能力不足；一个领袖如果整天很忙，就一个结果——毁灭。”单干的结局早就被比尔·盖茨猜中。

拥有求同存异的气度，才能求得好合伙人

君子和而不同，合伙亦当如此

古语有云：君子和而不同，小人同而不和。我认为，把这句话运用到选择合作伙伴上，同样合适。

在创业的道路上，如果你有幸能够找到志趣相投的合作伙伴，既可以降低创业失败的风险，又能够充分发挥合伙人的优势，将企业做大做强。然而，这仅仅是最乐观的情况。现实是，在你决定与人合伙创业之际，是无法预料到那些潜在的风险的。

一个并不合适的合伙人，将使你的企业随时面临沉没在滔滔商海中的危险。因此，在确定合伙人之前，你需要明确，合作伙伴必须具备哪些相似特质和不同特质呢？

下面我们来看看合伙人需要具备的相似特质。

1. 激情相似

有人问我："如果让你创业，选择合伙人，你会选择什么样的？"我毫不犹豫地告诉他："我会像选择恋人一样选择合伙人。"千万不要以为我在开玩笑，合适的合伙人就如同恋人一般，仅仅只是四目交接，便能够迸发出火花，这确实是合伙人之间该有的"化学反应"。合伙人之间，必须充满激情，必须如同恋人一样热爱彼此。若彼此之间没了激情，相信在合作的道路上就走不长远。

合伙案例：新东方，因为激情走到一起

从徐小平的演说中，不难看出他是一个充满激情的人。因为他的演说总是能够激起人们的欢呼和掌声。正是这位充满激情的演说家，为新东方提供了很多战略。俞敏洪的激情丝毫不亚于徐小平，他曾经公开表示，一个人如果内心没有激情和火焰的话，就等同于

行尸走肉。的确，对于创业者而言，如果没有创业激情，就容易安于现状，不思进取，最终给企业的发展造成不利影响。

在一次访谈中，新东方的另一位创始人王强表示：他在新东方问心无愧做了所有的东西，几乎没有保留，挥洒了他十几年的才华和激情。

虽然新东方三位创始人的性格有很大差别，但是他们有一样东西非常相似，那就是激情。所以他们三人才能在创业的道路上相互扶持，相互尊重。

阿里帝国的缔造者马云曾说过："创业路上需要激情、执着和谦虚，激情和执着是油门，谦虚是刹车，一个都不能缺少。"当然，所谓的激情指的是持久而非短暂的激情。一个没有激情的人，就如同丧失了斗志的拳击运动员，最终无法发挥出最强的实力。

2. 价值观相似

我有一位多年的好友，自从开始创业，每次见到他，他都愁眉不展地抱怨他的合伙人。用这位朋友的话来说，合伙人人品很好，做事也兢兢业业，可就是不知道为什么，自己与合伙人的思想总是南辕北辙，难以达成一致，这让朋友很苦恼。他不想散伙，但合作起来又很别扭。这种情况的发生，正是两人价值观不同导致的。

"价值观"这个词被用得如此之多，以至于如果不是非常必要，我都不愿意再谈论它。但如果我想讨论合伙企业成功者和失败者之间的差别，就必须谈到价值观的问题。

世界上差不多每一个大型组织的某一面墙上，都会挂有宣明自己的世界观和价值观的标语口号。所以，成功的合伙企业也有这样的口号就不足为奇了。但和一般或者失败的合伙企业不同的是，成功企业不仅仅是停留在口头上，而是真正地在行动上重视自己的价值观。成功企业的成员会对其进行思考和优化，并把它当作自己每一步决策和行动的参照标准。

只有那些拥有相近或相似价值观的合作伙伴，才能够产生共同的认识和追求，才能对创业的态度、公司的愿景都有高度的默契，合作起来才能如鱼得水。相反，如果价值观差得太远，那么在遇到困难时则很难

一起走下去，很多危机便得不到解决，企业就可能走向衰亡。

在很多人眼里，价值观是一个说大不大、说小不小的问题，关键在于人与人之间的差异。这就如同坐在一起聊天，双方对问题的思考和判断都是有区别的。所谓价值观，就是走得越近越不容易判断是否相似或相近，走得越远则差距越明显。

实质上，做一切企业都是表象，核心在于团结。聚天下英才，共生共和，必有大成。下面附上一张合伙企业价值观四大维度的自选自助表。

合伙企业价值观四大维度自选自助表

四大维度	举例	企业的核心价值观
品德	爱心、尊重、真善美、诚信、责任、简易、简单、感恩、信守承诺、付出、正直、慎独、自尊、善勇、谦和、修身、厚道、中正、中庸、良知	
态度	1. 关于努力认真的态度：努力、用心、认真、敬业、智勤、务实、纪律、执行力 2. 关于自我超越的态度：荣誉、超越、成长、精进、改善、好学、追求卓越、坚持、效率、战斗力 3. 关于积极乐观的态度：激情、永不言败、自信、阳光、光明、喜悦、快乐	
团队	合作、付出、分享、沟通、支持、共识、协同、信任、利他、共识、融汇	
行业	创新、品质、服务、清洁、安全、思考、用户至上、严谨、速度、节俭	
企业价值观：是我们评价对错、是非、善恶的标准，是我们的行动纲领。		

企业的创始人在评价合伙人价值观时，从四大维度中选出三个词即可。为什么是三个？因为两点为线，三角是面，已经形成立体结构了。

所谓三生万物，而太多了就不太好记了。当然世事无绝对，阿里巴巴的“六脉神剑”运营得也很好。

西点军校的价值观是“国家、责任、荣誉”。这里，我们可以把“国家”看作团队，“责任”看作对品行的要求，“荣誉”看作态度，把这件事情做出成绩。“国家、责任、荣誉”，如果用到企业，就是“责任、成果、团队”，即创始人和合伙人要对自己的工作负责，要对自己的成果负责，要对自己的团队负责。

有一家美国公司，它花了整整20年的时间去跟踪500家世界有名的大企业，并发现它们有一个共同的特点，就是一如既往地坚持下面这四种基本价值观。

第一，人的价值高于物的价值。

第二，共同价值高于个人价值。

第三，社会价值高于利润价值。

第四，用户价值高于生产价值。

我对自己曾经去全球著名化妆品集团玫琳凯采访的经历难以忘怀。那里美女云集，个个明眸皓齿。而每一个身着粉红色套装、美丽而执着的美容顾问的名片上，都印着一句话：信念第一、家庭第二、事业第三。显然，这就是玫琳凯公司要求员工的共同的价值观。

任何创业者在选择合作伙伴时，一定要选择价值观相当的人，这就等同于我们找了一个未来发展的方向，一个精神上一致的伙伴，这对于企业能否发展壮大具有决定性的影响。

让不同的人走到一起，为了同一个理念共同奋斗

当然，我的意思并不是说你一定要找一个和自己一模一样的人来合作，那不现实，也不正确。人无完人，如果你找一个翻版的自己来合作，结局一定不会太美好。毛大庆曾经说过:“我们找合伙人最怕的是，找我们最熟悉的那些人，跟我们观点最一致的人，最后找的是同质化的

人，这个不是合伙人最需要的，也违背合伙人最根本的原则。我们要找不同的人，基因不一样的人，但是为了同一个理念，同一个远大理想，同一个愿景去奋斗，这是找合伙人最根本的。”因此，你不仅需要找那些与自己有相似之处的人，还要找那些与自己有不同之处的人，形成优势互补。我总结了以下几点。

1. 专长要不同

归根结底，与人合伙的目的是为了取长补短，形成优势互补。创业初期，如果连专长都彼此相似，那合作的意义何在呢？

对于任何创业者而言，必须先明确自己需要具有哪些专长的人，才能找到最合适的合伙人。通常来说，有四种类型的合伙人可供选择：资金合伙人，技术合伙人，资源合伙人，能力合伙人。

若创业缺少资金，那么可以找一个资金实力雄厚的人合作；如果是缺乏技术，那么就找一个懂技术的行家来合作。因此，只有明确了自己的专长和自己所需的专长之后，才能够找到与自己能够形成优势互补的人，才能为成功创业奠定基础。

合伙案例：各有专长的合伙创业三侠客

刘嘉航、曲坤伟、袁绍华就是建立在不同专长基础之上，成功实现优势互补的创业团队，我给他们这个团队取了个名字——创业三侠客。

三人曾经就是关系较好的大学同学，毕业后，三个人由于各自的原因而走上了不同的道路。刘选择了继续深造，曲则选择去南方实现自己的梦想，而袁则进了一家国企。谁都没有想到，三年后，待大家都磨炼出一身本领后，居然能够合伙创业。

3年研究生生涯结束后，刘面试了无数大大小小的企业，总觉得没有施展自己拳脚的空间，于是就想到了自己创业。在曲和袁得知了刘即将创业的时候，他们不仅表示了极大的支持和鼓励，还表示希望合伙大干一场。

原来，事情的经过是这样的。曲在南方城市闯荡了3年，无奈空有一身本领却无处施展，而袁更是厌烦了国企单位那些没有挑战性的工作。就这样，三人一拍即合，不久之后便在太原注册了一家注册资本50万元的计算机公司。

其实，在公司正式成立之前，三人曾经由于资金问题而面临困境。难得的是，三人一直奉行“三人行，必有我师”的原则，坚持看重他人的专长，因而彼此合作，最终想出了解决资金问题的办法。就这样，三人各有专长，优势互补，打造出了一片属于他们的天空，实现了共同的梦想。

2. 性格要互补

合伙创业无论是以哪种方式合作，说到底都是人与人的合作，因此在寻找合作伙伴时，要注意找与自己性格互补的合伙人。性格互补的合伙人，对于公司的发展来说，可以扬长避短。

途牛网的创始人于敦德和严海峰是80后，两人在十几年前相识，就成了好兄弟。我在采访于敦德和严海峰的过程中惊讶地发现，两人虽是同窗的好兄弟，但性格却是大相径庭。

合伙案例：性格互补的合伙人，造就强势途牛网

途牛网的创始人于敦德相对含蓄内向，而严海峰则是热情奔放。这两个人，一个像火一个像水，因此在创业过程中两个人也有很多争执。不过两个人只是“吵”，遇到小问题就吵几分钟，大问题可能要吵几天，但是大部分的情况是越争吵越接近真理，两个人总会在正确方向上达成默契和共识。时间长了，一个人可能一张嘴，另一个人就知道他要“吵”什么了。

“所以，后来经常我一推门要找他吵，但一想，这个肯定不用我说他就知道了。于是我就走了。”于敦德如是说。并且，为了更好地合伙发展，两个人也始终秉持着一个原则，那就是简单直接，有什么意见和看法就直接表达出来，而不是藏着掖着。

虽然于敦德和严海峰在性格上截然相反，但是相同的价值观和工作方法却能让两个人一走就是十几年。

与人合作，是一个取长补短、优势互补的过程。在寻找创业伙伴的过程中，我们只有找到那些既与自己有相似之处，又与自己能够形成互补的人，才能增加我们创业成功的可能性。确定最终合伙人之前，什么要相似，什么要不同，是你必须要想明白的问题！

找合伙人，几个最适合当下的你？

两个合伙人是黄金搭档

我一直在说，不赞成年轻人单独创业，因为我们所处的是一个合作共赢的时代。一个人势单力薄，可能还没有开始创业，就已经偃旗息鼓了。因此，对于那些经济能力、资源、人脉等必备创业资源都比较有限的创业者来说，合伙创业成功率更大。

但是问题又来了，合伙人，找几个最合适？这也是诸多跃跃欲试准备创业的朋友必须要想明白的问题。

就像所有问题都没有绝对的答案一样，合伙创业到底几个人最合适，是没有确切的标准答案的。但是就现实中合伙创业成功率而言，我建议，两个合伙人恐怕是最理想的组合。

典型案例不胜枚举，比如惠普公司的比尔·休利特和戴维·帕卡德，微软公司的比尔·盖茨和保罗·艾伦，思科公司的莱昂纳德·波萨克和桑蒂·勒纳，这些例子均是以两两组合的方式获得了前所未有的成功。为什么两个合伙人适合初创型企业呢？从分工与职责的角度来看，两个联合创始人，能够让分工更加明确，每个人的工作内容更加简洁明了，不论是对创业者自身，还是对企业来说，都会有很大益处。

相反，如果联合创始人多于两个，比如说三个，也许很多可以避免的问题会由于合伙人意见不统一而产生，最后很有可能造成两个人一边，另一个人被孤立的糟糕局面。久而久之，本来是一些因为事而产生的分歧就演变成了人与人之间的斗争。简言之，三个人合伙，如果出现意见不统一的情况，要是沟通不畅，最终很可能演变成“二吃一”，对公司发展很不利。

在与诸多创业者的交谈中，我听到过这样一个合伙失败的故事。

合伙案例：三人合伙，形成孤立

小王（男）、小刘（男）和小张（女）曾经一起共事，而后三个人合伙成立了一家贸易型公司。公司成立后，明确了小张负责公司的财务，小刘负责公司的业务，小王则掌管整个公司的大局。初期，公司发展得比较顺利，而且在短期内就实现盈利，并逐渐增设了两家分公司。

然而好景不长，2015年年后，小刘就发现了一些端倪：小张是分管财务的，按说她不该插手业务上的事情，结果她去插手了。于是小刘找到大股东小王反映情况，但令小刘意外的是，每次大股东小王总是能够找到各种理由袒护小张。这样一来，小刘便起了疑心。

经过一番调查，小刘惊讶地发现小张和大股东小王原来有着超出合伙人的亲密关系！于是小刘找到他们，想要说清楚合伙事宜，结果他们不以为然，并且表现得不愿意配合。

虽然说小王和小张的关系如何是私人的事情，但是很明显，两人超出合伙人的亲密关系，已经影响到契约范围内的合伙事宜，并且导致在决策方面对小刘非常不利。小刘明白，想要实现最初的公平合作，已经不可能。最终，他只好从创业团队中退了出来，虽然拿到了应得的股份，但是联合创业的梦想，就这样破灭了……

虽然上述合伙案例中，超出正常合伙人关系的情况并不多见，但是，仅是我见过的三人合伙，最终出现“二吃一”，影响另一个人利益的案例，不胜枚举。当多人合伙关系最终演变成如此，那么创业公司很可能面临分崩离析的惨剧。

俗话说，一个和尚提水喝，没个伙伴会很累；两个和尚挑水喝，协作互补有个照应；三个和尚则没水喝，因为最终很容易演变成互相扯皮、没人干活的局面，难以形成统一决策意见，而这对于任何规模的企业来说，都将是致命的。所以，我更倾向于选择一个合伙人合作。

如果联合创始人只有两个，那么在思维方式、大政方针以及公司各项决策上，比较容易统一。两个创始人一起合伙，一个担当引导者的角色，一个担当追随者的角色，便有助于步调一致、齐心协力了。

两人合伙，劲道最容易往一处使

我不曾想到，两个80后的年轻人，能够成功搭建起一个P2P平台，并且还获得了金融机构1亿元的战略投资，成为继陆金所、开鑫贷后又一家拥有金融机构股东背景的P2P机构。这背后蕴藏着怎样的中国式合伙人的成功故事？

在此，我要给各位有意创业的朋友们讲述投哪网最初两位创始人——CEO吴显勇、执行副总裁李志刚最初的合伙故事（由于诸葛鹏是后来加入的，所以这里暂不提及）。

合伙案例：两个人打拼出来的投哪网

吴显勇说，自己是一个贴着“爱折腾”标签的人，早在学生时代，强烈的创业梦想就在不断地激发着他，开过小饭店，创办过协会，进过学生会。当然，这些经验都为他日后成功创业奠定了坚实的基础。在本科生涯即将结束时，他曾想过考GRE（美国研究生入学考试）以便于出国深造，但因为忘记参加数学考试而错过机会，最终选择了到北京汇丰商学院深造。也正是这所学校给他带来福音，在这里，他认识了投哪网的另一个合伙人李志刚。

李志刚，也是一个有着创业情怀的人，在人大本科毕业时，正巧赶上了互联网时代的创业浪潮，加上受到张朝阳、丁磊在学校激情演讲的影响，李志刚一门心思要创业，却奈何没有多余的积蓄。

在这中间，两人都经历过打工、创业的失败，多次起起落落。终于在2012年，两人正式合作，成立了投哪网，这个两人小团队开始在已经有些名堂的P2P行业小打小闹。

虽然两人满怀激情，但是都缺乏做小额贷款的经验，就跟红岭创投、中安信业学做小额信用贷，一度多次出现过坏账。出现过有人借10万，只还5万，或者干脆直接骗贷的糟糕情况。他们觉得纯信用贷模式行不通。在经历过多次挫折后，他们达成了一致的认识：需要请专业人士来做。于是逐渐引进各方面人才，组建风控队伍，慢慢形成现在成熟的团队。

创业毕竟是艰苦的，一个新兴的企业，想要赢得客户信任简直比登天还难。那时候，为了赢得客户，两个人经常通过QQ、邮件或电话和客户详谈。每天工作16小时，每周无休，就如同阿里巴巴的“十八罗汉”般，醒来就工作，常常干到深夜。就是这样，投哪网的

发展开始慢慢步入正轨。

投哪网的成功，得益于两位主要创始人的努力。但有一点不容忽视，就是他们最初是两人组合，在创业的过程中，他们经常能够达成一致意见，最后劲往一处使，想不成功恐怕都难！

如果合伙人过多，毫无疑问，在思维方向上恐怕难以统一，对项目目标的理解也会不同。如此一来，步调一致、齐心协力都将成为空谈。而一步错，步步错，最终想要转变方向，恐怕为时已晚。所以，我提醒那些想要创业的朋友，如果你正在找联合创始人，不妨就找一个，这样可能对你的创业最有利。

合伙人比你更有才，
怎么办？

合伙人是人才很重要，能驾驭人才更重要

综观诸多创业故事，我发现了一个很有趣的现象：很多创业公司的发起者（领导者）似乎更喜欢选择那些能力比自己弱一些的伙伴作为创业搭档。我一度很好奇，何以这些创业发起者都能够如同心有灵犀般做出相同的选择呢？在经过深入研究之后，我终于找到了答案，创业，恐怕就是要选择你能驾驭的人才。

其实，这一现象不难解释。我们回顾历史就会发现，历朝历代，那些功高盖主的将相大多不得善终，因为最高权力统治者绝对不允许有人挑战自己的权威。说起来很残酷，其实经营企业也是一样的道理，我们选择创业的最终目的是为了实现成功和共赢，一旦选择了那些能力与自己旗鼓相当甚至超过自己的人作为创业伙伴，难免会造成企业发展方向不稳定，员工人心动摇等局面，很有可能增加创业失败的风险。一旦创业发起者与合伙人在处事意见上不能统一，合伙人不愿意屈从，创始人又无法说服合伙人认同自己的想法，就很容易产生不能解决的矛盾，最终不可避免地导致散伙。

如果你选择了能力在自己之上的人作为合作伙伴，就算在决策过程出现矛盾时，他愿意迁就你，但要是这样的问题出现得太多，他明明是一个能力超过你的人，又怎会总是心甘情愿地听从你的调遣和安排呢？一个你无法驾驭的合伙人，势必会在创业过程中与你有较多的对台戏，试问这样的创业又岂会轻易成功呢？一个各方面都要优于你且不愿意一直听从你的合伙人，会不会在积累了一定的资源和经验后，另起炉灶，抢你的生意呢？

我想，答案是肯定的，这些都是很可能发生的。创业时期，选择有才的合伙人很重要，但是选择一个能力远远超过你、你作为创始人都驾驭不住的合伙人，恐怕不能形成强强联手的合力。在创业的道路上，选择你这个创始人都无法驾驭的人才做搭档，并非明智之举。很多企业之

所以能够从创业一路走向成功，关键在于创始人领头羊般的魅力不可抵挡，在于他在关键时刻，能够让合伙人心悦诚服。

UC浏览器董事长俞永福是我的前辈兼师长，与他的交流总是让我受益匪浅。他曾经说过这样一句话：“很多公司最后长不大，不是肢体没长大，而是头没长大。”2015年，是UC团队共同走过的第十一个年头，回首这家企业的创业历程，俞永福的领导起了不可替代的作用。

合伙案例：领导人的长远眼光成就了UC浏览器

关于UC，很多人都知道俞永福是被何小鹏和梁捷招揽加入创业团队的。但关于UC内部曾在2007年发生过一次重大的人事调整，却鲜为人知。

在俞永福看来，一个创业型企业不仅要找对合伙人，还需注意及时补充合伙人，因为新的合伙人，往往会带来新的利益。因此，在2007年底的人事调整会议上，作为合伙人之一的俞永福大胆地提出了自己的意见：邀请朱顺炎加入合伙团队，成为UC的第四位合伙人。

此言一出，舆论一片哗然，投资人异议不小，也正是因为这样，才导致俞永福多年来第一次在董事会上红了脸。但在俞永福有力的坚持下，最终，朱顺炎顺利地成为UC团队的第四位合伙人。

后来，UC的顺利发展证明，当时俞永福的坚持是正确的。朱顺炎成为合伙人，给UC带来了两个深远的影响：一是朱顺炎在UC的市场和渠道拓展上发挥了重要作用；二是俞永福和朱顺炎先后融资成功，使得整个UC团队在整合心态方面越来越开放。

在俞永福看来，很多公司最后没长大，不是肢体因素，而是领导因素决定的。任何一个创业团队，如果最初是那些人，到最后还是那些人，显然难以做大做强。毋庸置疑，如果在2007年的人事调整上，俞永福没能有力地说服其他合伙人，无法坚持己见，UC浏览器能否像今天一样成功，我们就很难说了。

合伙人之间恶性竞争，这样的局面最糟糕

俗话说，“兄弟齐心，其利断金”。同样，不怕神一样的对手，就怕

猪一样的队友。如果你选择了那些自己永远无法说服的人作为合伙人，那么你很有可能是在葬送自己的企业。

合伙案例：一山难容二虎，合伙人恶性竞争酿悲剧

国美CEO陈晓和总裁黄光裕曾是互相信赖的合伙人，而后为了争夺国美的主导权，竟成了不折不扣的死敌，上演了一出从蜜月到分手的荒唐闹剧。

1996年，陈晓因年轻妻子的离世而悲痛欲绝，在经过一段时间的沉淀后，陈晓带着47名兄弟决定“下海”经商，创办了永乐电器。在陈晓的运作下，2005年永乐电器在香港上市。可是，在公司的发展过程中，公司内部的瓶颈和家电销售业外部环境的恶性竞争，使永乐陷入了经济危机。就在这时，黄光裕出现了。2006年，国美以52.68亿元收购了永乐电器，陈晓也由原来永乐电器的董事长变成了国美的CEO。

进入国美之后，陈晓和黄光裕跋扈的管理风格截然不同，不仅为内部的人推出了一系列激励方案，更对所有高管施以恩惠，不仅分钱，还会分股权。就这样，不管是管理需要也好，还是培植亲信也罢，总之，国美内部渐渐出现了一个“陈家班”。

2008年，黄光裕因内部交易案发被警方羁押后，一方面指派自己的“忠臣”陈晓出任国美董事局代主席，而另一方面却通过特殊通道遥控国美的一举一动。但是，从2009年6月之后，这种遥控出现了问题，国美债台高筑，面临破产的局面。此时，陈晓挺身而出，从美国拉来国际投资商贝恩资本，帮助国美渡过了资金难关，也正是因为这次的援助，国美出现了所谓“黄家内阁”与“去黄化阵线”的斗争局面，这种局面一度让国美陷入瓶颈，所幸后期的内部改革让国美重新走上了正轨。

对于任何公司的创始人而言，最担心的莫过于失去对公司的控制权，很多时候即使能够在经济利益方面协调好，却不一定能够处理好感情或精神层面的事。国美的“改朝换代”，在侧面反映出黄光裕在当初就选错了搭档。选择一个才能特别出众，却与自己背道而驰的搭档，就必定要面对葬送自己公司的极大风险。

有人说：“只能与自己驾驭得住的人搭档，那好吧，我自己能力有限，那我只得找个还不如自己的合伙人合作？”听了这话，我哭笑不得，

我让你找个能驾驭的合伙人，可不是让你找不如你的人。

这里所说的能驾驭，不是指能力样样比你差的人，更不是指某一方面的专业能力不行。否则，这就跟武大郎开店一样，武大郎一米五，找个合伙人甲一米四，找个合伙人乙一米三，再找个合伙人丙一米二。几个人凑到一起，武大郎的确是最厉害的角色，但这样的企业却必然是江河日下！你做账不如合伙人甲，写程序不如合伙人乙，这些都没关系，但你的综合技能和个人魅力必须是最强的，要能让你的合伙人以及其他团队成员对你心悦诚服。

总之，一定要与那些你能够驾驭的人搭档。我们不妨想象一下，如果当年马云找马化腾和李彦宏合伙，现在能创造出一个叫BAT（百度、阿里巴巴、腾讯三大互联网公司首字母拼写）的大企业吗？答案很明显，若核心创业者与合作伙伴有着高度相关的能力或资源，彼此存在能力竞争，很有可能会导致各方认知的不对等，轻则出现利益分配纠纷，重则出现一拍两散的局面。不仅如此，在创业成功之后，核心创业者在合伙人中的威望、地位和合法性都将遭受挑战，散伙结局，避无可避！

在合伙精神指导下取得合伙利益

警惕！别让眼前利益成为一切

综观中国式合伙，最让我感到痛心的事情，莫过于多数企业都以中国式散伙收场。反观西方国家，合伙人制度越来越受欢迎，越来越多的企业在合伙人制度下日渐壮大，最为成功的莫过于苹果公司的乔布斯和库克。

中国式合伙何以最后都演变成了中国式散伙，这是许多创业者必须做出深刻反思的问题。

我一直认为，合伙变散伙，问题不在于合伙人制度，更多的是企业所处的环境，创业合伙人的素质修养，以及创业人普遍缺乏合伙精神。合伙人之所以走到一起，更多的是为了实现自己的利益最大化，这点没有问题。殊不知，没有合伙精神，只有利益，将为合伙创业团队最终走向灭亡埋下伏笔。

所谓的合伙人精神是如何定义的？对于这个问题我无法给出标准的答案，事实上，没有人能给它完整的定义，因为这个定义是因创业人而异的。不过，合伙人精神，至少要包含积极向上、团队协作、互相信任，以及在困难面前的毫不妥协等基本要素。

编程教育网站泡面吧从估值1亿到一夜分家的创业故事为业内所熟知，那么，这个创业悲剧到底是如何发生的呢？

合伙案例：泡面吧的散伙，利益让信任一文不值

俞昊然、王冲、严雱玥作为趣味编程教育网站泡面吧的联合创始人，却在签署风险投资协议的前一晚，因股权之争走向决裂。这件事情导致王冲与严雱玥最终离开创业团队，而俞昊然则率领他的团队在梦想的道路上继续努力，并且将项目更名为“计蒜客”。一家被各界看好的明星创业公司就这样胎死腹中……

为何仅在一夜之间，成功就变得遥不可及？这还得从他们的合

伙精神出了问题说起。

俞昊然，泡面吧创业项目的发起人，在泡面吧正式成立后，几乎包揽了所有的技术活；严霁玥，纽约大学教育学专业毕业，负责管理泡面吧的法律与财务事宜；王冲，北大在读研究生，主要负责泡面吧在执行层面的种种事务。三人在一次百度组织的大学生活动中结识，泡面吧就是当年俞昊然参与百度之星程序设计大赛的项目。

泡面吧成立后，俞昊然还在美国读书，他信任王冲，将国内所有的事务全权交给王冲打理，这其中当然包括泡面吧的融资项目。于是，王冲开始以泡面吧创始人的形象出现在各大媒体眼中，在给天使投资人展示的PPT中，王冲将自己的简历放在第一页，而不是俞昊然。这一切，让俞昊然觉得自己的地位受到了强烈挑战。

事件爆发的导火索是在俞昊然休学回国后，发现公司与英诺天使基金签订的投资协议中，其中有一项条款，王冲并未按照自己的意思加以修改。俞昊然曾在采访中表示，这项条款是专门针对他的特别约定，条款约定他必须在2014年的6月30日之前回国全职创业，否则，名下股权将收归天使投资人。同时，俞昊然一旦违约，将被解聘。由于自己12月才能毕业，所以俞昊然表示这一特别约定他不能答应。自己曾经明确反对的条款出现在约定上，并且还有自己的签名，这让俞昊然觉得有人为了争夺公司的控制权，伪造了自己的签名。

于是俞昊然开始调查王冲，调查结果显示，在泡面吧的股权结构中，王冲占65%，俞昊然占25%，严霁玥占10%。王冲给出的解释是自己实际占股30%多一点，代持了部分期权。俞昊然则表示，王冲共代持了16.67%的期权。这就意味着王冲所占股份超出了40%，这让俞昊然不能接受。

对此，王冲的解释冠冕堂皇，在引进天使投资时，天使投资方要求三人之中必须有一个人占最大股份，并且是全职工作。而俞昊然远在美国读书，显然不能以全职性质参与到整个创业项目中来，王冲表示为了便于引进投资，俞昊然同意其做最大股东。而俞昊然对此的说法则截然相反，他表示为满足天使投资人的要求，曾与王冲口头约定，王冲暂为第一大股东，等天使资金入账之后，两人股份对调。出于信任彼此，这些约定并未以书面形式呈现。

在利益面前，信任变得一文不值。也正是这场究竟谁才有资格做最大股东的闹剧，最终使得一个离成功只有一步之遥的明星项目胎死腹中。

每每看到这样的案例都让我备感心痛，还有一种哀其不幸、怒其不争的悲愤。的确，创业是为了实现更多的利益，但是，为了利益不择手段、钩心斗角，把利益看得高于一切，全然不顾合伙人必须具备的理解、信任等合伙精神，最终只会葬送大好的创业项目。

做一个有梦的创始人，找一个有爱的合伙人

为了避免出现合伙人为了眼前利益，不顾合伙精神的情况，我建议创业发起者在选择合伙人之初，就要对合伙人人选做出必要的考量。那种为了自身利益而不择手段的人，万不可选作自己的合作伙伴。

这其中，最重要的是价值观一致，这点我们之前已经专门讲过。的确，很多时候，精神层面所发挥的价值要远高于物质层面。

合伙案例：别拿企业价值观当儿戏！

有一次，我去企业采访，门口赫然有文化之标语，上书“成功、挑战、完美、执行！”总裁介绍这是企业的核心价值观，我深怀敬仰。采访的时候，我问一部门经理，公司价值观是什么？他摇摇头，说不了解。我又问了几位经理层高管，竟然都是一问三不知！终于有位仁兄（办公室主任）脱口而出、对答如流，我忙问他为何如此清楚，这位办公室主任笑答：“标语是我写的！”这不是笑话，是真实的案例！

合伙企业都是由价值观推动的——那么问题是，合伙人追求的是什么样的价值观？迪士尼联合创始人华特·迪士尼和哥哥罗伊·迪士尼说，他们做企业的目的是追求快乐。苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯、斯蒂夫·沃兹尼亚克和罗·韦恩则给他们的车库企业下了“追求美”的定义。而在拉里·佩奇和谢尔盖·布林创立的谷歌公司里，员工则认为自己公司是追求智慧的企业。

合伙案例：回味粉丝汤，做有爱的企业人

南京百润食品有限公司是我曾经采访过的一家连锁餐饮，专注于南京特色美味小吃——回味粉丝汤。多年苦心默默耕耘，使得吃一碗回味粉丝汤已经成为南京老百姓认同的生活方式，公司也有了

几十家连锁店。创始人之一匡启香，已皈依佛门。她没有车，每天上下班都是走路，饮食亦简单，就是素食，让浮躁的我十分汗颜。在公司门口，有一个企业文化语录的滚动显示屏，上面写着一首好诗：“日日是好日，时时是好时，事事是好事，人人是好人！”这其中最后一句深得我心！这真是一家有爱的企业！这真是一位有爱的企业人！

是啊，《圣经》有言，爱是恒久忍耐，又有恩慈。合伙精神没有秘诀，对企业、生活和他人的爱，恰是合伙企业最好的良方。相比之下，那些认为利益高于一切的合伙人，在自身的利益得不到满足时，一定会选择抽身而退。

利益取舍之际，正是考验合伙精神之时

金华电子商务创业园是浙中信息产业园“创新基地”的成功案例，其董事长席璟彤自创业以来，每一个项目都是合伙制，与诸多合作伙伴创立了公司。有一次，我们聊天时谈起了创业的艰辛，他感慨，一路走来，酸甜苦辣，吃尽尝遍。

谈及合伙创业经验时，席璟彤认为，中国式合伙之所以变成中国式散伙，根本原因是利益。不能否认的是，创业，是为了创造财富，为了实现更多的利益。很多背景不同、层次有异的人选择一起创业的基础也是利益。

但是，利益也有个体利益和团队利益之分。毋庸置疑，在合伙过程中，个人利益必须服从集体利益，不然一个公司很难走得长远。在个人利益与集体利益必须做出取舍之际，就是判断一个人是否有合伙精神之时。

我曾经采访过一个在国内有相当知名度的企业老总，谈起第一次创业失败的经历，他毫不留情地嘲笑自己“瞎了眼”，因为他找到了一个自私自利、中饱私囊的合伙人，最终导致他的第一次创业惨败。现实中，股东为了一己之私，不惜将公司的钱装进自己口袋的并非个案。试问，一个将自己利益看得比公司利益还重要的人，又岂会是一个好的合作伙伴？因此，我们一定要找到那些真正具有合伙精神，愿意一起做事的

人。

2015年7月6日，毛大庆先生在“合伙人时代·全球人才峰会”上，发表了主题为“没有创业精神，不配当合伙人”的演讲。

演讲中，毛大庆指出合伙人不同于普通的或者传统意义上的职业经理人。合伙人是互相弥补、互相补充，能带领团队往前走的一个领导群体，这与原来的董事长带领一群职业经理人往前走有着很大的本质区别。

在这个时代，没有一个人是万能的，也没有一个什么都懂的天才。因此寻找基因不同的合伙人，大家在一起能够互相成就、互相弥补、互相帮助对方成长。正因为这样一群拥有梦想的人共同帮助一个机构不断向新平台迈进，合伙人在今天就显得如此重要。

此外，毛大庆还强调，合伙人要有创业精神，要与合伙人达到背靠背信任的程度。合伙人不是谁雇谁，是真正意义上的合伙，是大家合在一起入伙。既然入了伙，就是要共创、共享和共担。尤其在创业领域，要知道创业是一场马拉松，如果没有创业精神，是不可能坚持到最后的。

创业不是凑热闹，不是为了玩，创业就是为了创业，才是真正意义上的创业。在毛大庆看来，当你问你的合伙人，为什么要创业时，如果他讲的不是他喜欢创业、哪怕失败后还要创业，那他就不是一个合格的合伙人。

盲目逐利的心，无法具备合伙精神

既然是合伙创业，就必须有超出利益的想法，将利益视为理想，而不是为了利益才凑合在一起进行创业。市场经济最大的问题，就是一切以金钱来衡量和交换。坐飞机买得起头等舱，就可以不用排队；孩子要学习，花钱就有好学区；在医院没有付费，你就没法看病。

我向广大读者推荐一本书——迈克尔·桑德尔著的《金钱买不到什么》。2008年以来，由于金融危机，西方的许多主流思想对市场经济进行了深刻的反省。可今时今日，很多企业却奉行不择手段追逐金钱和利

益，甚至不乏逾越法律底线的行为。于是我们看到了“毒胶囊事件”“地沟油事件”“毒奶粉事件”……我们感到很难独善其身。

我早晨吃早餐的时候，都会问老板：“你这葱油饼用的啥油？”老板告诉我：“好油，包管好油。”于是我幸福地鼓励和安慰着自己，去“享用”我的早餐。有一段时间我只吃菜包，因为我听说猪肉有瘦肉精；后来早餐改吃花卷了，可是我后来听说居然还有“毒馒头事件”……我无奈感慨，世道艰险、防不胜防啊。

再看中国书画展览，我发现品味越来越差：魏晋尚气，隋唐尚义，两宋尚理，元人尚境，明清尚趣。那么现在的中华儿女呢？以价格定义价值！大家一开口：“这个，值多少钱？”那解说员算是把这层窗户纸捅破了：“这幅水墨画，一平方尺卖1万，那幅书法，一平方尺卖5千。”

唉！凡是为了追逐利益，掉进利益深渊里的“生意人”“企业家”，我不相信这样的人是能真正做大事的；我也不相信这样的人能真正做出大生意、大企业，有长远的发展；我更不相信，这样心态的人要是准备创业，会是一个合格的创始人，或是一个具备合伙精神的好伙伴！

我从业的《中国经营报》曾在头版登过一篇文章：《没有道德的市场经济能走多远？》，是啊，富在身上，穷在心灵。我想借此机会对大家说，虽然我们创业是为了利益没错，但同时，请你别忘了自己的精神！

有一次，记者拐弯抹角地问著名主持人孟非先生的哥哥：“你弟弟这么成功了，你咋搞的？”其兄长很有水准地回答道：“我不知道该咋回答。但我想，刘翔若有哥哥是不是应该比刘翔跑得快？聂卫平若有哥哥是不是下围棋一定更厉害？其实我跟弟弟聊得更多的是完善自我的事情。荣誉不是成就，这在古代欧洲的骑士精神里有，在中国古代的士大夫精神里有。”

孟非先生对此问题的答复也颇具警世恒言的风范：“整整一代中国人都在病态地追求成功或者说追求病态的成功！”

老子的哲学著作《道德经》，一共只有五千字，开篇即为“道可道，非常道”，而“处下、慈和俭、不敢为天下先、知人者智、自知者明”之思想精髓国人早已耳熟能详。

这里我想说的是，《道德经》虽然反复讲究一个“道”字，但讲了半天，也没点透“道”究竟是一个什么东西。但是《道德经》用了“婴儿”“水”“日出”等大量的比喻来解释什么叫道。老子说，“道”这个东西不能说，说不清楚，一说就错了，老子从来没有说“道”究竟是什么。但是我们发现，婴儿、水和太阳，它们有一个共同的特点，就是都具有生命力。

有一次，我和长江商学院特邀教授方尔加先生交流这个问题，他也认为，“道”就是“生命力”。我延伸一下，所谓“道”，不妨说就是能量场，就是势。放到我们这个合伙人时代的主题上来说，一个合伙企业，若能跳出利益的桎梏，激活合伙人的能量，团队中的每一个成员都生机勃勃、都有能量，都像婴儿一样，都像初升的太阳一样，都像水一样，这个合伙企业就有了希望。否则，我敢说，掉进利益陷阱中的合伙人，没有了生命力，必将为中国式的商业合作关系埋下决裂伏笔！

合伙中须警惕的最大难题：谈不谈散伙？怎么谈散伙？

几乎一半的创始人最终都会遭遇散伙结局

合伙创业禁忌有很多，散伙属于其中之一。合伙创业时谈不谈散伙？这个问题一直困扰着很多即将走上创业之路或正在创业的有志之士。也有很多人问过我这个问题，说实话，我觉得很难回答。一方面，合伙创业不容易，最好不要轻易说散伙；另一方面，合不到一起还凑合，那便是彼此折磨，浪费时间。

创业是一场马拉松，不是每个人都可以坚持到最后，这一伙人中会有人掉队，也会有人半路就走了，这个非常正常。纵观全球，离婚率逐年都呈上升趋势，一个家庭都无法保证永远不分开，何况是初创企业呢？说得悲观一点，对于合伙创业者而言，散伙是必然，不散伙才是偶然！

哈佛大学曾有教授专门针对创业型企业散伙问题做了调查，他们以5500多家创业型企业为调查对象，调查结果显示，44.6%的创始人都因为各种原因被董事会踢出局。这一研究结果表明，创业散伙问题并非仅在中国发生，这也是全球创业型企业都会面临的问题。

合伙创业，过程有不确定性，结果有不可预期性，这些都造成了合伙创业而后散伙的必然性。因此，在创业之前说清楚“散伙的话要怎么办”，显得十分重要。

合伙案例：创业不能感情用事，须万事巨细

陈苗和夏依在一次旅行中相识、相交，两人都觉得很谈得来，便商议着合伙创业。2011年9月，她们各出资一半，将郑州市某商业街上的一间店面盘下，开始她们的第一次创业。

因为两个人从相识到相交，感情甚好，所以创业之初并没有细化彼此的分工。只是依靠满腔热情，只顾着办理执照、进货、装修店面……所幸的是，并没有出现任何问题。

然而好景不长，店面开业仅仅一周后，从未红过脸的两人因为进货问题出现了矛盾。矛盾的导火索是夏依觉得陈苗进的货花费的成本太高，而陈苗则表示，夏依是得了便宜还卖乖。二人虽然合伙经营一家服装店，但是却并没有合住在一起，陈苗的住处离店铺较近，因此经常很早就到店也很晚才离开，而夏依家则相对较远，在出力方面要弱一些。

于是陈苗本着多分担一些的态度，无怨无悔地多干了很多事情。最初的陈苗并未觉得自己这样做有什么不妥，认为自己有时间就多干些。何曾料到，这却招致了夏依的不满。在夏依看来，陈苗如同慈禧太后般，任何事情都是陈苗说了算，自己却一点权力都没有。

进货问题只是矛盾的开端，此后两人口角不断，隔阂也越来越明显。当时由于进货需要较多的流动资金，于是陈苗想两人再各自出些钱。令陈苗没想到的是，夏依不仅不愿意出资，还怀疑陈苗私藏了一些钱，于是两人因此大吵一架，最终，这场合伙创业由于不信任而散伙。

后来，陈苗表示，在这次合伙创业中，夏依是比较理性的，很现实，而自己是比较感性的，希望通过创业实现自己的梦想。创业初衷的不一致，再加上创业大半年后盈利空间仍然比较小等现实原因，最终造成了这场合伙彻底失败。

综观事情发展的整个过程，在这场合伙创业中，陈苗和夏依出资相等，但陈苗却付出了更多的时间和精力。也许在外人看来，这家店铺只属于陈苗。其实，创业非常忌讳掺杂个人感情，陈苗错就错在，创业之前没有做到先小人后君子。所谓先小人后君子，就是在创业之前，必须要明确的协议，保证双方职务要清，责任要明。

陈苗的创业故事不是第一个，也不会是最后一个。很多人在合伙创业的道路上都遇到了相似的问题，最终造成合伙创业失败，彼此之间私人的关系也变得很糟糕。

遇到这些情况，可以考虑提出散伙

既然合伙创业散伙问题不可避免，那么何时提出散伙比较适合呢？

当合伙人之间出现了以下几方面的问题，那么就可以考虑提出散伙了。

1. 无法解决的沟通问题

沟通，不仅是为人处世必须要掌握的技巧，也是决定合伙创业能否成功的关键因素。值得注意的是，每个人的沟通风格都不同，如果最初你们的沟通就不在一个“频道”上，那么失败只是时间的问题。

2. 能力有限

在现实中，虽然因为能力问题散伙的案例并不多见，但这并不意味着它不会发生。也许你与朋友合伙创业，合伙人或者是你的至亲好友，或者是他有足够的信心做好企业管理工作或其他工作，而实践证明他根本就无法胜任。当出现这种情况时，你不可避免地会感到不平衡，滋生埋怨，最终合作关系终止是必然，如果不及时谈散伙，企业甚至会面临倒闭的危险。

3. 工作伦理分歧

这一点看似简单直接，实则却非常重要。想象一下，如果你与人合伙，每周你的工作时间达到70个小时甚至更久，而你的合伙人则只工作45个小时甚至更少，你会怎么想？就如同上述案例中的陈苗和夏依一样，短期也许没问题，但如果长期下来，矛盾就不可避免地会出现。

4. 过于注重自我

在寻找合伙人的过程中，判断一个人是否过于注重自我相对简单，但很多人却会在创业初期被感情冲昏头脑，从而觉得这不是什么大事。对于创业发起者来说，合伙人是否过于注重自我直接决定着企业的成败。如果你的合伙人认为自己是中国未来的乔布斯、世界上最伟大的创意家，那么毫无疑问，你的合伙人有点自恋的毛病，这样的合伙人不要也罢。

我认为，对于初创型企业来说，谦虚和谨慎是最为关键的创业态度之一，同样作为合伙人，如果你在凌晨2点起床，开始工作以维持你艰难运营的公司时，相信你一定会明白这一点的重要性。

5. 技能过于接近

为什么合伙？合伙不正是为了相互取长补短吗？如果你有技术，试问你再找一个懂技术的人有何意义？如果是技能过于接近的合伙人，那么在做决策时，思维的相似性会给决策造成很多瓶颈。而事实是，思维的多样性对于羽翼未丰的初创型企业是十分必要的。

因此，切忌找一些克隆体，或者自己的加强版作为自己的合伙人。如果你已经与这些人合伙了，那么有两种解决方法，一种是增加具有其他互补技能的合伙人，另一种则只能是和平分手。

创业不仅要热血，更要理性看待散伙

说到这里，也许有人会忍不住发问，为什么说得好好的，最终还是免不了散伙呢？这个问题问得好，的确有很多谨慎的合伙人在合伙之前就多番考量，但还是避免不了散伙的厄运。

首先，你要明白，创业是有很多不确定因素的，那么合伙创业也不例外。不论是创业发起者还是联合创始人，都不能预测今后会发生什么。也正因为前途的不可预测性，创业伙伴之间对未来的期望值就不能事先预设，这就导致大家对结果的期望不一样。在企业发展的过程中，很可能某些人的期望得到了满足，而某些人却没有。而这些没有得到满足的可能是你自己，也可能是你的合作伙伴。不论是谁，离开创业团队的结局都是不可避免的。

其次，每个人的适应能力是有区别的。企业发展要经历许多阶段，种子期、发展期、成熟期等。不同阶段对每个人的工作实力和技能要求也会不一样，而且对团队合作方式、角色分工的要求也不一样。适应能力的不同，再加上每个人自我改进和提升能力的不同，导致有些人能够紧跟企业发展的步伐，有的人却不能。这导致了矛盾爆发时，分手成为自然现象。

合伙过程中，矛盾不可避免，摩擦也是必然现象，唯一可以避免不散伙的办法就是当问题出现时，及时采取行动予以解决，而不是对这些问题置之不理，甚至天真地认为它会随着时间的推移自行消失。

第3章
优秀的股权设计，是避免散伙的基础

合伙企业成立之初，首先面临的一个重要问题，就是股权的架构问题。股权架构设计得好，皆大欢喜；设计不好，则有可能还没合伙就散伙，甚至即便已经共同创业，后期也有可能因为这个问题而分崩离析。因此，怎样设计一个公正合理的股权分配方案，就成了创业合伙人首先要解决的最大问题。股权分配方案的设计，说难也不难，只要创业者了解其中的诀窍和方法，问题就可迎刃而解。

避免散伙的最佳方法，就是设计好股权

股权不讲清楚，是合伙第一大忌

熟悉我的朋友都说我是“玻璃心”，因为一听到哪家公司的合伙人一拍两散了，或是哪家本来很有前途的公司倒闭了，我都捶胸顿足，有时候能一连难受好几天。作为一个局外人，我本可以事不关己高高挂起，但每次听到这样的消息，都免不了扼腕叹息，一个企业的诞生是多么不容易啊，可就是因为合伙人之间出现这样那样的矛盾，让一个本来很有前途的项目半路夭折。

只要我们仔细研究就会发现，导致合伙失败的因素有很多，而因为股权纠纷而散伙的初创型企业则占了很大一部分。从估值一个亿到一夜分家的明星初创公司泡面吧，到因为股权纠纷散伙的西少爷肉夹馍团队，都是最典型的代表。

在狂热的互联网浪潮下，无数年轻的优秀创业者脱颖而出。然而，拥有明星光环创始团队的背后，竟然也难以掩盖在分配股权比例这样关键问题上观念、意识的严重缺失。泡面吧也好，西少爷团队也罢，因为股权比例纠纷最终散伙的明星创业团队，永远不会少。

股权比例问题，是任何创业团队都必须面对和解决的问题。我见过很多年轻的创业者，因为是和好朋友一起创业，碍于情面，便不好意思讲股权比例的问题。这是合伙的大忌，如果股权问题不解决，将来可能会有大麻烦。那么究竟创业团队股权分配什么时候谈比较合适？是团队成立之初就确定好股份，还是等到盈利了再确定？

若在团队组建之初就确定好股份，可能面临的问题是无法确定谁能够贡献更多，只能以重要性来确定股份，但重要性并不是与贡献成正比的。

同样，如果等到项目基本成熟，等到公司步入正轨，才讨论股权问题，虽然此时每个人的贡献值基本能够确定，但此时容易出现的问题便

是各自都认为自己的贡献大，股权比例较难谈拢，最后容易造成团队离散。

虽然任何时候谈股权问题都有不可避免的问题出现，但相比之下，创业公司的股权比例问题在公司成立前就设定好，有助于减少未来股权纠纷问题，降低企业由于股权比例问题陷入僵局的概率。而在具体实施上，可参照出资，合伙人所具有的资源、技术，以及个人贡献而定。

合伙案例：真功夫，亲手给自己埋下股权危机

真功夫，国内知名快餐品牌，不过近几年来，其股权之争知名度恐怕早已超出了快餐品牌的知名度。

真功夫自成立以来，随着事业越做越大，创始人之一潘宇海解决了中式快餐没办法标准化的难题，真功夫日渐扩张。然而企业发展至后期，负责门店扩张的蔡达标发挥了更大的作用（蔡达标系潘宇海前姐夫），于是很多矛盾就此萌生。

在纠纷的过程中，蔡达标甚至将潘宇海赶出真功夫核心管理层，而心有不甘的潘宇海则通过翻旧账的方式，控诉蔡达标恶意侵占，亲手把昔日的姐夫蔡达标送进监狱，蔡达标最终被判刑14年。

这一切的始作俑者，不是别的，而是世界上最差的股权结构——即真功夫两位核心创始人各占50%的股份，两位合伙人之间无法有轻重和制约。可以断言，这样的股权比例，不出问题是偶然，出问题才是必然！虽然，这一事件对于真功夫的整体运营看似并未产生多大影响，但实则影响了真功夫的资本运作计划。而这一切只是一开始的股权分配没有安排好埋下的隐患，显然太不应该。

合伙创业，其实就如同一起玩一场游戏，游戏正式开始前，必须设定好游戏规则，这里的游戏规则即是最初就要确定股份和未来扩股原则，每一位合伙人觉得自己的有形资产和无形资产值多少钱，都须在此时开诚布公地说出来。规则一经确立，每一个玩家都必须遵守。

合伙企业具体如何划分股权结构

创业之初的股权比例分配问题是一个令人非常头疼的问题，相信很多人都很好奇，那些成功的企业在最初创业时是如何分配股权的，我们

不妨来看看餐饮界的明星——海底捞是如何做到的。

合伙案例：海底捞如何一步步调整股权结构

1994年，在四川简阳，四个年轻人开了一家只有四张桌子的小火锅店，这就是海底捞的第一家店。现在的海底捞董事长兼总经理张勇当时没有出钱，其他三人共凑了8000元钱，四个人分别占25%的股份。后来，这四个人结成了两对夫妻，两家人各占50%股份。

随着企业的发展，张勇认为另外三个股东已经跟不上企业的发展步伐，于是毫不留情地先后让他们离开了海底捞，只保留股东的身份。张勇最先让自己的太太离开，2004年又让施永宏的太太也离开。

2007年，在海底捞成立13年之后，企业步入了快速发展的阶段，这时张勇决定让无论从股权投入还是时间和精力的付出都与他不相上下的老朋友施永宏也离开海底捞。

在让施永宏离开的同时，张勇以原始出资额的价格，从施永宏手中买回了18%的股权，张勇成了海底捞的绝对控投股东。

当施永宏被问及此事时，他却如此回答："不同意能怎么办？一直是他(张勇）说了算……后来我想通了，股份虽然少了，赚钱却多了，同时也清闲了。还有他是大股东，对公司就会更操心，公司会发展得更好。"

海底捞以不可思议的方式解决了股权结构不理想的问题。这个问题的完美解决，一方面是因为海底捞从一开始在经营上就是张勇为主、施永宏为辅，另一方面施永宏的宽宏、大度同样功不可没，否则，少了他的配合，事情同样没办法完美解决。

在股权比例均等的情况下，要保证基业长青，就必须学习海底捞，学习张勇。根据企业发展所处的阶段，随时调整股权架构。协商或者内部回购的方式，都可以考虑。

那么企业在划分股权结构时，需要注意哪些问题呢？我觉得基本可以总结为如下几点。

1. 股权结构不宜平均化

股权结构平均化，是许多初创型企业比较普遍的问题。几个好兄弟

一起创业，那么股权比例就平均化吧。短期内还好，一旦企业开始盈利，每个人的贡献不一样，此时，股权结构平均化就会带来很多问题。这样的股权结构在中国特别常见，一开始大家想得很好，但最后大多都不会有好的结局。

虽然在国外，一些股权平均的合伙创业者也能够将企业做大做强，但在中国更多的还是一股独大。因为当一个企业有了大股东，也就意味着它有了决策中心，剩余的小股东，又不缺话语权。基于这样的模式，既能够保持不同意见，又有人能够拍板。

2. 利益结构合理化

合伙初创型公司多数是以“有限责任公司”的形式呈现，出资形式并非仅限于现金。除了现金之外，还可以是实物、是技术、是知识产权等。因此，现金以外的出资形式，需要经过合伙人的协商，按价值设定股权比例。

这也就意味着，股权比例包括了现金、工作能力、原来的背景和将付出的贡献三个部分。初创型企业股权比例的划分可参照这三个方面。

利益结构合理化，是股权分配的最基本原则。根据贡献划分股份，该拿大股的理应得到最大股份，未做出贡献的就不能拿股份。比如销售型公司，股份较多的是那些负责销售的创始人。同样，在产品型公司内，负责产品研发的创始人往往是最大股东。基本的原则就是，股权只发给不可被替代的人，可被替代的人一般不需要股权。

当然，不排除某些公司在上市之前，为了鼓励员工，采取股权激励措施，从而影响创始人的股权有所增加或减少。不过，为了方便起见，初创型公司在进行股权分配时可不予考虑这些因素，而是对创始人的股权比例进行一个大致的盘点。即便略有偏差，但在大致方向上能够保持一致即可。

股权是一个创业团队的重中之重，所以我提醒想要创业或者已经开始创业的朋友，一定要慎重地对待股权分配的问题，如果这个问题不解决好，将来必然后患无穷。

掌握股权架构，
破解合伙的核心难题

合理的股权设计，将为合伙企业打造成功基础

万事开头难。我听到过很多创业者对创业初期的总结，说白了就四个字：一团乱麻。其实我认为，创业初期我们不能眉毛胡子一把抓，而是要把核心的问题找出来，然后按部就班地操作，这样就会变得有条不紊。

创业者如何组建合伙人团队，团队利益如何分配，公司如何经营管理，是企业最核心的几个问题。这些都与同一件事有关：公司股权架构。

刚成立的创业团队该如何设计公司的股权结构，尤其是合伙人的股权结构，一直都是最为困扰创业者的问题。

对于初创企业来说，股权结构设计的好坏直接影响公司的发展，合理的股权设计方案，可以明晰合伙人之间的责、权、利，充分体现各股东对企业的贡献、权力和利益，有助于维护企业和项目的稳定，方便企业融资和进入资本市场。在未来当企业融资后，合理的股权设计也可以确保创业团队对企业的控制权。总之，合理的股权结构是企业稳固的基石，创业者必须要从专业、理性的角度去进行设计，再配以相应的管理机制，才能确保企业长久、稳定地发展。

合伙案例：微软的股权设计为何如此成功？

1975年，比尔·盖茨和保罗·艾伦合伙创办了微软，比尔·盖茨占股60%，保罗·艾伦持有40%。

1977年2月3日，两人签署了一份非正式协议，协议明确指出，两人持有股份份额分别是64%和36%。1978年，比尔·盖茨的年薪是1.6万美元，是公司中领最低的工资的人，这种实际上是公司第一大股东，却又在工资上把自己塑造成“劳模”的方式，后来被许多软件公司的老板所采用。

1981年7月1日，微软注册成为一家正式公司，此前微软一直采用的是合伙人制。公司成立之初，盖茨持有53%的股份，继续保持绝对控股，艾伦持有31%的股份，其余鲍尔默、拉伯恩分别占股8%和4%，而西蒙伊和利特文则分别不到2%。不难看出，这些股票持有人与盖茨的关系都十分亲密，但是许多在公司干了多年的人，则对这样的股票分配方式怀有不满。

为平息不满，1982年公司开始发放年度奖金，并给员工配股。按规定，在公司工作满一年的员工才有资格获得股票，然后公司会在之后的4年间分八次将股票支付给员工。最开始的时候，原始股每股95美分，刚刚加入公司的软件工程师可以拿到2500股。但是与配股同时进行的，是公司取消了员工的加班费。这一举措让整个公司怨声载道，因为很多人当时还看不到微软股票的价值，所以直观地觉得这是一次不公平的交易，甚至有人认为大家所分得的股票根本就是别人眼里的笑料。但此后微软发展迅猛，到了1992年初，原始股上涨千倍不止，达到每股1500美元。核算下来，那些持有2500股原始股的工程师，至此已经拥有近400万美元的资产。

同时，微软奖励员工的方式也基本成形：工资、股票认购权及奖金。从1990年开始，因股票价格不断上涨，各类补偿金数目非常可观。

其补偿金具体为：高达15%的一年两度的奖金、股票认购权以及工资购买股票时享受的折扣。一名雇员工作18个月后，就可获得认购股权中25%的股票，此后每6个月可获得其中的12.5%，10年内兑现全部认购权。每两年还配发新的认购权，雇员还可用不超过10%的工资以8.5折优惠价格购买公司股票。

微软的股权结构设计算是比较经典的成功案例了，既保证了创立之初合伙人的既得利益，又兼顾到了后期的融资、人才的引进以及员工激励等方面的问题。可见微软的成功并不是偶然，每一个小细节都非常重要。

创业初期，合伙人之间紧密合作、资源互补，组成集研发、运营、资金、渠道等各方面优势于一体的创业团队，为企业发展奠定了坚实的基础，因此，合伙人是公司最大的贡献者。当然，他们也是主要参与股权分配的人。我想提醒创业者的是，不管你和合伙人的关系有多么密切，都必须要格外重视股权设计。

创业公司的股权分配设计主要牵扯到两个本质：一是如何在合理分

配股权的基础上保证创始人对公司的绝对控制力；二是如何通过股权分配帮助公司找到更多有力的合伙人和投资人，以便能够获取更多公司需要的资源，帮助公司快速获得发展。

股权分配的四大原则

参与公司股权分配的人，除了公司合伙人(创始人和联合创始人）以外，还包括员工与外部顾问和投资方。所以，创业初期进行股权结构设计的时候，要考虑到后期融资、人才引进以及员工激励等方面的问题，在股权分配前期，预留出部分股份。

我认为这部分预留的股份，可以分为三个部分。

1. 股权激励份额

股权激励是培养员工主人翁意识的法宝，能有效提高员工的工作效率。在海外资本市场，股权激励甚至是获得投资人认可的必要条件。

2. 预留新合伙人份额

前期预留充足的股权份额，有利于企业持续吸引优秀人才，为企业不断注入新鲜血液，保持企业的实力和活力。

3. 预留融资稀释份额

融资是企业发展道路上的必要环节，每轮融资股份都会被稀释，因此，需要将这部分提前预留出来。

以上这三部分股份预留出来后，创始合伙人再按比例分配剩余股份，预留的份额放入股权池由创始人代持。

在分配剩余股份的时候，合伙人之间的股权分配原则有以下几点。

1. 创始人绝对控股

创始人是公司的发起人、最核心的精神领袖和利益相关者。同时，创始人也是企业发展方向和经营策略的决策者，所以必须享有绝对控股权。

2. 杜绝平均主义，分配规则尽早落地

创业团队的股权分配绝对不能搞平均主义，而且在进行股权分配时，还要充分考虑每个合伙人所做出的贡献与所获得的股权份额是否匹配。

很多创业团队在创业初期，往往忽略了股权分配的问题，等到公司发展壮大以后，早期创始成员开始关心自己的相关利益，但这时候再去讨论股权怎么分配，很容易导致分配方式不能满足所有人的预期，进而致使团队出现问题，影响公司发展。

3. 股权绑定，分期兑现

创业公司的股权价值是所有合伙人通过长期服务于公司而获得的，因此也会按照合伙人在公司工作的年限逐步兑现。股权绑定的好处是：一方面，可以避免因为某个合伙人中途退出带走大量股权，而致使公司陷入困境；另一方面，能够有效平衡合伙人之间股权分配不均的情况。

4. 遵守“契约精神”

股权分配最核心的原则是“契约精神”。对于所有创始团队成员来说，股权结构一旦确定，就意味着利益分配机制已经成形，除去后期的调整，接下来大家就应该认真履行定好的契约。

初创企业的股权结构设计不可能一蹴而就，更不可能一劳永逸，但我发现很多创业者都意识不到这一点，这会给企业的后续发展造成很大的困扰。

在企业步入正轨后，经营者要根据企业的发展速度、发展规模、资本投入、外部人才、资源引进等各方面因素综合考虑，随时用发展的眼光来解决发展过程中的问题。

还有一点需要提醒创业者，股权结构设计既要考虑创业团队的内部团结，又要考虑适应资本市场的融资与上市需要，最终形成有利于各方的股权合作模式，使初创企业获得应有的价值与利益，进而推动企业的持续发展。

合伙人股权分配必须考虑哪些因素？

很多合伙企业运营状况很好，但是，往往在股权分配问题上产生无法调节的纠纷，以至于影响团队的团结，甚至直接影响企业的正常发展。有很多人找我咨询：合伙人之间的股权到底应该如何分配呢？在股权分配时，要考虑哪些因素，才能公正合理呢？

我认为，在股权分配时，除了上一小节提到的一些原则问题，合伙人还需要考虑以下几方面的因素。

1. 合伙人出资多少

创业初期，钱是一个关键的问题，没有原始资金，项目就无法启动。所以，大多数初创公司，在最初分配股权的时候，是按出资比例来算的。另外，如果所有合伙人都是按比例出资，那么各方资源优势相当，可以按出资比例进行分配。如果只有部分人出资，其他人是以技术、关系或者其他形式入股，那么可根据实际情况，酌情进行股权设计。

2. 合伙人的优势

启动资金是创业企业得以启动运行的基础，而在运营的过程中，合伙人自身的能力和素质等方面的因素，对企业的发展也起着至关重要的作用。所以，在股权分配上，合伙人的自身优势，也是一个不可不考虑的因素。

合伙人的自身能力和素质一般包括：融资能力、团队管理能力、市场运营能力、专业技术能力等。合伙人的能力不同，对企业做出的贡献也会不一样。不同方面的能力，在企业发展的不同阶段，所表现出来的优势也是不一样的。如企业发展前期，融资能力和专业技术能力有优势的合伙人，对企业发展做出的贡献要大一些；而到企业发展成熟起来的时候，团队管理和市场运营方面有特长的合伙人，能更好地推动企业的发展。

而且，不同的行业和项目，对合伙人自身的能力优势上的要求也是

不一样的。比如，有些项目是依赖某位合伙人的专利；有些项目产品优势不明显，推广更重要；有些项目需要创意，产品仅是技术实现；有些项目只要某个合伙人在，以后融资、导入项目所需资源、IPO就比较容易等。因此，根据具体情况，相应资源提供者应占有相对多的股权。

3. 股权分配须有明确梯度

股权分配绝对不能是均等的比例，在股权分配的时候要有明确的梯度，以三个合伙人为例，比例可以是5：3：2，可以是6：2：2，但绝对不能平均分配。

一般来说，每个创始团队必须有一个核心人物，这个核心人物需要有更多的担当，承担更大的责任。所以，在股权分配上，要持有相对较多的股权。而且，团队的核心人物应该是有绝对控股权的。也就是说，除了预留股份之外，核心人物的股份要占到一半以上。这样，一方面有利于企业运营过程中的决策与执行；另一方面，企业在后期融资的过程中，更利于与资本抗衡，不至于被资本牵制。

我与雷士照明创始人吴长江先生是在一个饭局中结识的，在我看来他是一个极冷静精明的人，但随着了解的加深，我才知道他也曾在创业道路上栽过大跟头。

合伙案例：雷士照明如何被股权分配所拖累

1998年，从陕西汉中航空公司辞职的吴长江，带着自己的第一桶金，开始在惠州涉足照明产业，他喊来高中同学杜刚、胡永宏帮忙。三个好朋友在路边摊上喝着啤酒吃着炒粉，决定了共同创立雷士照明。当时，吴长江举杯说："我出45万元，占45%股权，你们俩出55万元，各占股27.5%。"并提出："以后如果我吴长江一意孤行，你们两个可以制约我。"也就是从这一次路边摊上的约定，让吴长江在此后的10余年，都没有摆脱股权分配的魔咒。

三个好朋友悉心经营着公司，直到2002年，生意风生水起，三位创始人的股权进行了一次调整，三个人的股权平均分配，每人33.3%。股份均等了，矛盾也出现了。2005年，矛盾爆发。先是杜、胡二人根据公司章程，让吴长江拿8000万元走人。一周后，吴长江在经销商的支持下成功实现惊天逆转：自己留守，杜、胡二人离开。同时，按照三方约定，吴长江向杜、胡二人首付1亿元，并要在2006年6月30日前付清另外6000万元。

虽然，吴长江留在了雷士，但是这场风波也让他元气大伤。那段时间，找钱成了吴长江最主要的业务。

其实，当初合伙创业的时候，吴长江的经济实力远远优于另两位合伙人杜刚和胡永宏。如果他再多出6万，他的股份就能占到51%，他就有了绝对的控股权。甚至，他直接以70万买下70%的股权亦无可厚非。那样就不会有后期沸沸扬扬的雷士股权风波。

吴长江遭遇的风波，就在于创业之初做股权分配的时候，只是按照投资比例来分配股权。虽然吴长江占了相对多的股份，但是，他的股份却比其他两个股东合起来的股份要少，这样，他就失去了绝对的控股权，以至于后期被迫平均分配股权，并差点被赶出雷士。而在这场风波后的十余年时间里，吴长江又先后两次因为失去了控股权被赶出局，并最终在2014年11月11日，彻底离开了雷士照明。

随着企业的发展，企业内部外部各方面的情况都会发生变化，包括项目、资源、市场等，而合伙人自身的状况也有可能发生变化。所以，在股权分配上，也要伴随着企业运营状况的变化，综合考虑多方面的因素，随时进行调整。

建立合伙人股权进入机制，有规范才有发展

近两年，创业大潮催生了众多年轻优秀的创业者，但是由于创业团队在股权分配问题上意识淡薄，在合伙人的股权进入上，没有一个规范有效的机制，导致创始人被资本牵制、合伙人股权分配不公、多劳者没有多得等问题频繁出现，最终影响到企业的正常运转，甚至给企业带来毁灭性的破坏。

合伙人的股权进入机制，必须要白纸黑字在合伙企业初创时期就定下，做到竖可传代，横可复制，让新的合伙人一进入公司就感受到我们的“家规和家训”是什么，正所谓共识才能共赢，道不同不相为谋，不和者出局。

然而，对于年轻的创业者来说，的确是对股权的分配没有什么经验，我建议初创业者可以仔细研究一下大企业的股权分配制度，看看人家是怎样操作的。

合伙案例：腾讯五虎的股权分配

1998年秋天，马化腾和他的同学张志东一起注册成立了深圳腾讯计算机系统有限公司。之后又吸纳了三位股东：曾李青、许晨晔、陈一丹。为避免彼此争权夺利，马化腾在创业初始阶段就和四个合伙人约定：各展所长、各管一摊。

直到2005年，这五人的创始团队还基本是保持原来的合作阵形，实属难得，而这一切都要归功于马化腾从一开始对于合作框架的理性设计。

从股份构成来看，当时以马化腾为首的五个人总共出资50万元，其中马化腾出资最多、占股最多——23.75万元，占股47.5%，是第一大股东；张志东第二，出资10万元，占股20%；曾李青第三，出资6.25万元，占股12.5%；其余两人均出资5万元，因此各占股10%。

虽然主要资金都是由马化腾所出，但他却自愿把自己的股份降到47.5%。同时他自己又坚持要出主要的资金，占大股。他认为：其

他人的总和应该比自己多一点，以避免形成一种垄断、独裁的局面。但是企业需要有一个主心骨，如果股份均分，将来有可能会出问题。

后来，马化腾在接受媒体采访时承认，他开始也曾有和张志东、曾李青三人均分股份的想法，但最后还是决定采取五人创业团队按分工占据不同股份比例的策略。即使后来有人想加钱、占更大的股份，也被马化腾拒绝了，因为在马化腾看来，未来的潜力要和应有的股份相匹配，不匹配就会出问题。

虽然经过几次融资稀释，上市之后他们所持有的股份比例只有当初的三分之一，但即便如此，每个人的身价也都达数十亿元人民币，显然这是一个皆大欢喜的局面。

2007年，曾李青从腾讯离职，成为“终身荣誉顾问”，之后他成立了德迅投资，成为天使投资人，他投资的创业者仍旧大多来自腾讯系，可见其深厚的腾讯情结。

2013年，陈一丹卸任腾讯CAO（首席行政官），留任腾讯公益慈善基金荣誉理事长，继续代表公司关注和管理公益慈善相关事宜。

2014年张志东从腾讯退休，在告别邮件中，他称自己将是腾讯学院的培训讲师，致力于公司技术理念和文化理念的传承工作。

总而言之，腾讯五虎之所以能够长时间维持良好的合伙人关系，除了创始人之间的良性互动，还得益于设计了合理的利益分配与权力制衡机制。虽然在长久的合作之后，每个人都会遇到事业上升的瓶颈，但这个时候选择离开，尤其是事业最高点的时候离开，也未尝不是创始人之间保持良好关系的上策。

其实，只要我们仔细研究一下那些股权分配成功的企业就会发现，在合伙企业股权的发放上，是有一定的规则可循的，发放股权要因时因人而异。比方说，与公司合作过，对公司发展做出过贡献的人，并不是都适合拥有公司的股权。对于可以拥有股权的人，在时间和方式上，也是有差异的。

1. 创始合伙人按贡献大小占有大部分股份

对于公司发展做出贡献最大的创始人，自然是最应该拥有公司股权的人。所以，对于既有创业能力，又有创业心态的公司初始合伙人，无

论其出资多少，或者是否出资，都要尽早发放股权。对于这样的合伙人，谈利益并不伤感情，不谈利益才伤感情。我最受不了那些把哥们儿义气天天挂嘴边，一谈到利益又三缄其口的人，如果你想让企业运营得长久，千万不要选择这样的合伙人。创始合伙人进入股权分配时，要综合考虑多方面的因素。

当然，创始合伙人必须是创始人确认的、适合公司运营模式和发展的最佳合伙人。也就是说，合伙人股权进入机制的前提，是创始人如何找到最佳的合伙人，这是另外的一个问题，在这里不再赘述。

2. 投资人以“投大钱，占小股”的方式取得股权

天使投资人是可以拥有企业股权的，但是，不能以合伙人的方式占有公司股份。也就是说，天使投资人不能跟合伙人一样，按照投资比例来取得公司股份。换言之，天使投资人不能按照合伙人的标准低价购买股权，他们购买股份的价格要比合伙人高。

一般来说，天使投资额度会比合伙人投资额度要大很多，如果按投资比例分配股权的话，企业的创始合伙人所占股权的比例会大大减少，会形成创始人受制于资本的局面。如果真出现这样的情况，对企业的发展是极其不利的：一来会导致创始人没有了动力；二来如果合伙人受制于投资人，在企业未来的发展上没有话语权，可能会无法保证企业的发展方向。

合理的创业合伙人与天使投资人之间的股权分配比例应该是这样的：投资人“投大钱，占小股”，只出资但不参与公司经营；合伙人是“投小钱，占大股”，通过长期全职服务公司赚取股权。简单来讲就是：投资人只出钱不出力，创始人既出钱又出力。

3. 激励员工的股权，要在企业发展稳定之后发放

给公司早期的员工发放股权，是员工激励的一种。但是，这个股权的发放是有时间限制的，如果时间掌握不好，不仅不能起到激励员工的作用，还会事倍功半，费力不讨好。

我有一个亲戚，她大学毕业后进入了一家刚刚成立不久的公司，可是没多久就跳槽了，我本以为跳槽的原因是她刚毕业没耐心，但与她一番长谈之后却让我陷入了沉思。原来，她在入职之前说好的工资并没有

如数发放，五险一金也没有落实，而领导层天天鼓吹公司将来发展会有多么多么好，还答应给员工发放一定的股权。公司的很多员工都是大学刚毕业，虚无缥缈的股权怎么抵得上真金白银？于是，很多员工都纷纷离职。

在企业发展早期，创业公司不宜过早给员工发放股份。一方面，早期员工结构不稳定，人员流动性比较大，造成早期股权激励的成本很高；另一方面，公司刚刚创业，员工不知道企业未来的发展会是什么样的，他们关注得更多的是公司能够给他发放多少工资，而不是多少股份。甚至，还有可能会认为公司不想发工资，通过发放股权的方式画饼充饥，反而会产生负面影响。

我认为在公司发展中后期再给员工发放股权是最合适的，公司和员工都稳定了，也互相认可了，企业用较少的股权，就能够对更多的员工起到激励的作用。这个阶段的员工，往往也不关注自己拿的股权百分比，而是按照公司业绩直接算股票值多少钱了。

4. 高技术兼职人员按聘请顾问的方式，发放少量股权

在合伙企业中，不能全职投入到企业的运营和发展当中的人，不能以股权的方式与企业的利益绑定在一起。有些外聘人员，确实有着很高的技术水平，能够为企业的发展提供重要的核心技术，能够为企业的发展做出重大的贡献，这部分兼职人员，可以按聘请顾问的方式发放少量股权，不过，这部分股权要来自前期公司预留的股权池。而对于另有全职工作的普通兼职人员，只须发工资或佣金即可。

5. 短期资源提供者，不宜进入股权分配中

创业初期，创业者要借助很多资源来帮助企业发展，这时最容易给早期的短期资源提供者承诺过多股权。但是，创业公司的价值是需要整个创业团队长期投入大量时间和精力去实现的，短期资源提供者不能参与到创业全过程当中，所以，不适合与公司进行股权绑定。对于短期投资者，可以采用项目提成的方式进行合作。一单一结账，这样对大家都好。

我一再强调，企业创始人在创业之初就应该思考两个问题：其一，哪些人可以拥有企业的股权；其二，合作者以什么样的方式进入企业的股权分配当中。把这两个问题搞明白了，合伙人股权进入机制才能完

善。企业只有建立了合理有效的股权进入机制，在企业发展的后期，才不会因为股权分配的问题与合作者之间产生矛盾，也才能保证企业的稳步发展。

做好合伙人股权退出机制，有准备才更稳当

天下没有不散的筵席，虽然我们与合伙人联合创业，谁也不想还没开始就想到散伙，但我觉得，未雨绸缪总是好的，做好最坏的打算往往可以让公司发展更稳定、更长久。创业公司的发展过程中总会遇到核心人员的波动，企业合伙人因意见不合或利益纷争选择分手的情况屡见不鲜。当持有公司股权的合伙人退出团队时，我们应该如何处理合伙人手中的股份，才能避免因股权争议影响公司正常经营呢？这就涉及到股权退出机制的问题。

合伙人取得股权，是因为看好公司发展前景，愿意长期共同参与创业。随着公司的发展，早期创业时合伙人投入的资金，已经不能反映所持股权的真实价格了。股权的真实价格，是在所有合伙人的共同参与下，公司发展以后股权的价格。如果不设定合伙人股权退出机制，一旦合伙人中途退出，把股权带走，那么，对其他参与创业的合伙人是不公平的，其他合伙人也没有安全感。所以，在初始创业，合伙人设计股权分配架构的时候，就要设计好股权退出机制，并保证后期按规定执行。

另外，在公司发展过程中，还会遇到持股合伙人发生意外的情况，这也会导致合伙人退出。所以，在设定股权退出机制时，把这些因素也考虑进去，并做一些相应的应对方案，以免后期有状况发生的时候对企业造成不良的影响。

合伙案例：土豆网融资卡壳，竟是婚姻不合导致

经历五轮融资，终于开始筹备上市计划的土豆网，却因为CEO王微与其前妻杨蕾的财产分割纠纷而暂时卡壳。

2010年11月9日，土豆网向美国证券交易委员会(SEC)提交上市申请。在提交申请后的第二天，上海徐汇区人民法院就王微的个人财产进行了诉讼保全，冻结了王微名下三家公司的股权，包括其所持有的上海全土豆网络科技有限公司的95%的股份。

法院的这一行动，来源于王微的前妻杨蕾向法院提出的诉讼请求，要求分割二人婚姻存续期间的财产。这一诉讼涉及了土豆网下

属的一家全内资核心公司——上海全土豆网络科技有限公司，该公司是土豆网的主要利润中心，并持有视频网站必不可少的《增值电信业务经营许可证》和《网络传播视听节目许可证》。

王微与前妻于2007年8月结婚，2008年8月由王微提出离婚。在双方婚姻存续期间，土豆网成立了全土豆公司，即上海全土豆网络科技有限公司，用以获取在中国运营视频业务中所必需的牌照。在这家公司中，王微占股95%。这部分股份中，有76%涉及夫妻共有财产的问题。

在这起离婚案件中，杨蕾提起的诉讼请求是对这部分股份的一半予以权利主张，法庭随后冻结了王微的个人股份，对杨蕾提出的38%的股份进行保全，禁止转让。

资金出现了问题，上市计划暂时搁浅。而土豆网最大的竞争对手、比土豆网略晚一些申请IPO的优酷网却先于土豆网上市了。而且，优酷网上市时受到了资本市场热捧，上市首日涨幅达165%，股价最高攀至69.95美元。

虽然在9个月后的2011年6月，双方达成庭外和解，土豆网也在和解之后，迫不及待地重新启动了上市的进程。但是，距离当初计划的上市时间已经过去了9个月。土豆网错过了上市的最佳时机。仅仅9个月的时间，市场发生了巨大变化，优酷网先于土豆网驶上了高速路。

虽然提前上市对土豆网和王微未必是好事，如果没有杨蕾诉讼的财产分割请求，土豆网也未必能上市成功。但是，从这个案例中，我们看到的是，夫妻离婚对财产的分割，会引起合伙人股权的变动，并进一步影响到公司正常的发展计划。所以，即使是夫妻一起创业，也要想到最坏的结果，创业之初设计股权分配方案的时候，需要对合伙人离婚时，夫妻双方股权归属的问题有一个明确而详细的规定。

那么，具体怎样来约定股权退出机制呢？我总结了以下几点，希望对与他人合伙创业的朋友有所帮助。

1. 合伙人的股权和服务期限挂钩

约定合伙人的股权与服务期限挂钩，股权先由创始股东代持，在合伙人服务一定年限之后，由创始股东把股权给予合伙人。

2. 持股合伙人中途退出，股权溢价回购

约定好了合伙人股权退出机制，那么，在合伙人退出时，退出的合伙人的股权，就按照约定的方式回购。一般来说，是由公司按照当时公司的估值对合伙人手里的股权进行回购，回购的价格可以按照当时公司估值的价格，进行适当的溢价。

3. 设定高额违约金条款

为了防止合伙人退出公司时，不同意公司回购股权，可以在股东设计股权退出机制的时候，在协议中设定高额的违约金条款。

4. 持股合伙人离婚

社会离婚率偏高的现实，也是合伙企业在设计股权架构时需要考虑的问题。

根据《婚姻法》的解释：夫妻关系存续期间，如果没有特殊约定，股权被视为夫妻共同财产。这样，如果某位合伙人离婚，那么，他所持有的股权将被视为夫妻共同财产进行分割。这样做很容易因为夫妻离婚后财产的分割，给合伙人的公司带来股权上的变动，从而影响到公司的发展。

所以，在设计股权退出机制时，要做一些相关的规定，即要求合伙人与现有或未来配偶约定股权为合伙人一方个人财产，或约定如果合伙人离婚，其配偶可以得到经济利益，但不具有主张公司事务的任何权利。

5. 持股合伙人犯罪

如果合伙人中有一人犯罪，被追究刑事责任，其不能或不适合再继续参与公司管理，则应强制其退出，他的未成熟股权由其他合伙人溢价或折价回购。

6. 持股合伙人去世

从法律上讲，股权属于遗产范畴。《公司法》也规定，当股权成为遗产后，继承人有权继承股东资格和股权财产。为了避免因股东资格的继承给企业带来不便和隐患，可以提前通过公司章程约定。一旦有一方

合伙人去世，他的继承人只能继承股权财产，而不能继承股东权利。

我见过很多创业者，特别是比较年轻的创业者，都不愿意在创业初期和自己的合伙人谈论股权退出机制的问题，在他们的潜意识里，还没有开始创业就想到以后要散伙，太不吉利。其实，设计合伙人股权退出机制，不仅保障了留在企业的合伙人的利益，保证了公司的稳步发展，而且对退出企业的合伙人的权益也提供了保障，这是一举多得的好事。

如果没有合伙人退出机制对合伙人的股权做一个详细的规定，那么，一方面可能因为合伙人带走股权对公司利益和其他合伙人的利益造成损害；另一方面，也有可能导致合伙人辛苦工作若干年，却落得净身出户的结局。这是所有创业者都不希望看到的局面。

所以，创业团队提前制定出有效的股权退出机制，避免合伙人在退出之际，因为股权问题产生矛盾，即使不可避免地出现问题也能够“有法可依”地妥善解决。

设计股权激励方案，有动力才有凝聚力

世界上没有绝对懒惰的人，只有令人懒惰的制度。企业的竞争就是人才的竞争，而人才的竞争就是人力资源政策和游戏规则的竞争。从毛主席的“打土豪，分田地”，到邓小平的“土地包产，责任到户”，再到改革开放后经济的腾飞，经济活力的背后都是游戏规则的制定。

2013年，创业已经9年，在健康产品领域做得如鱼得水的王真找到了我。他告诉我，经过一段时间的深思熟虑，他做出了一个重要决定——给员工发放股权。王真很真诚地对我说：“如今的中国已经进入了股权投资时代，股权不仅代表了财富，更是事业成功的标志。我希望能以发放股权的方式增强企业的凝聚力，让员工感受到自己不再是打工者，而是企业的参与者和经营者。”

听了王真的话，我很佩服他的胸怀和胆略，也非常支持他的做法。王真创业9年来，企业文化做得非常好，无论是高管还是普通员工，流失率都很低，公司发展也比较平稳，在这个时候实行股权激励方案，我认为非常合适。

在企业经营过程中，特别是当公司步入正轨，逐渐发展壮大的时候，人才将成为最宝贵的资源。如何吸引优秀人才，稳定员工队伍，提高他们的积极性、创造性，便成为经营者必须思考的问题，这时候导入股权激励方案是很多企业都会采取的办法。

股权激励是企业为了留住和激励核心员工而推行的一种长期激励机制。有条件地给予激励对象部分股东权益，使他们与企业形成利益共同体，从而让他们尽职尽责地为公司的长期发展服务。股权激励方案的设计对于企业来说是非常重要的。

股权激励有利于端正员工的工作态度，提高企业的凝聚力和战斗力，规避员工的短期行为，维持企业战略的连贯性。还能够吸引优秀人才，为企业不断输入新鲜血液。同时，股权激励政策还可以降低即时成本支出，为企业跨过危机储备能量。

合伙案例：和每个员工分享利益的小米

雷军曾经多次在公开场合宣称，小米是他最后一次创业。但因为最开始手中持股太少，所以这一说法在最初的时候受到了其他联合创始人的怀疑：你真的是认真的吗？你现在在小米的股份还没有在YY（欢聚时代）多。最终，考虑到这一点可能带来的不好影响，雷军又在小米投了约3900万元增持，使自己的股份超过了其他合伙人。

从2010年4月公司成立之初，雷军就表示，小米公司希望和员工一起分享利益。所以，公司开始推行全员持股、全员投资的计划。小米最初的56位员工，自掏腰包共计投资了1100万美元。小郭是小米创业早期唯一的女员工，当她听说公司要推行全员持股时，非常兴奋，甚至为投资小米卖掉了自己的嫁妆。

小米在薪酬制度中将股权作为重要内容。雷军称，公司提供了可供选择的三种薪酬模式：A.和跨国公司一样的报酬；B.2/3的报酬＋股权；C.1/3的报酬＋股权。最终，10%的人选择了C，80%的人选择了B，余下10%的人选择了A。

小米设置的股权激励门槛并不高，比如：客服人员只要工作满半年以上，如果工作表现优异，就可以获得相应的期权。雷军说："一个优秀的人在互联网公司，至少相当于50个平庸的人，从这个角度看我觉得还是很划算的。"

较大力度的员工持股，改变了个别人是创业者、绝大多数人是打工仔的传统模式，使员工与股东身份一体化，加强了员工的主人翁意识。全员持股使广大员工也能够共享公司的发展成果，小米早期入股的员工，至今股权已增值百倍。

可能有的读者会说：中国毕竟只有一个小米，这样的案例有普遍性吗？其实，在股权资本市场中催生的优秀企业有很多，小米绝对不是个案，股权投资已经成为了最赚钱的商业模式之一。

我想提醒创业者的是，股权激励方案设计好了会事半功倍，设计不好，不但起不到好效果，还可能会把企业拖入万劫不复之地。成功的股权激励方案首先要考虑企业的发展周期，必须选择适合企业的方法，然后再开始设计方案，方案的设计需要考虑以下六个关键因素。

1. 激励对象

激励对象也就是股权的受益者，主要分为三种类型。

第一种，全员参与，一般是在企业初创时期；

第二种，大多数员工持有股份，适用于高速成长期，为了留住更多人才支持企业发展；

第三种，核心员工持有股份，指的是管理人员和关键技能人员。

对于激励对象的选择要有一定的原则，不符合条件的宁缺毋滥，千万不要把股权激励变成是公司福利或奖励。

2. 激励方式

常用的激励方式有三种。

第一种，限制性股权，是指有权利限制的股权；

第二种，期权，是指在条件满足时，将来员工可以按照事先确定的价格购买公司股权的权利；

第三种，利益分享，主要有股票增值权、虚拟股票，或者直接的工资、奖金。

每种方法都有各自的优缺点，以及具体的适用前提条件。无论采用哪种方法，都应该将激励机制和约束机制有机结合起来，才能够真正调动员工的积极性。

3. 员工持股总额及分配

企业可以根据自身的实际情况来确定：股权激励的总量、每位受益人的股权激励数量以及用于后期激励的预留股权数量。一般来说，每位收益人的股权数量，基本上是按照其职位高低以及个人的价值和能力来确定的。

4. 股票来源

上市公司的股票来源比较复杂，需要经过证监会审核，股东大会审批。股票来源一般有：定向发行、股市回购、大股东出让、库存股票等。其中，库存股票是指企业将自己发行的股票从市场购回的那部分，

留存起来，在将来需要时再次出售。

5. 资金来源

购买股票的资金来源一般有：员工现金出资、公司历年累计的公益金、福利基金、公司或大股东提供融资、员工用股权向银行抵押贷款等。大多数公司都会采用员工出资购买的方式，直接从员工工资中按比例扣除，这样更有利于对员工的控制。

6. 退出机制

退出机制是指对员工退出激励方案的一些约定，通常有以下三种情况。

第一种，正常离职，企业一般会按照合同约定，继续让这些员工享受股权或期权；

第二种，非正常离职，如果员工的离职并没有给公司造成损失，也不存在违反保密协议等情况，大部分公司会允许离职员工继续享受已经被授予的股权收益；

第三种，开除，这种情况按照相关规定是要取消享受股权收益的权力的。

一般来说，上市公司更愿意在行业低迷期推出股权激励措施，因为这个时候出台的考核指标更容易完成，而此后的股价效应也更加理想。在进行股权激励设计时，还要估算有可能对公司财务造成的潜在影响，帮助企业进行全面的判断。有一点需要注意，股权激励具有一定的生命周期，在宏观经济和政策环境发生变化时，一定要做出恰当的调整。

对于很多上市公司来说，股权激励凭借其稳定、简单透明、低成本的优势，仍将占据主流趋势。股权激励方案到底该如何设计？其实这个问题并没有特别标准的答案，如何更好地实施股权激励，需要每个公司结合自身条件进行认真的分析与思考。我再次强调，虽然股权激励能够促进企业快速发展，但是运用不当也会造成企业迅速衰败，因此企业一定要慎重实施股权激励计划。

设立期权池，完善激励制度

合伙公司如果没有完善的激励机制，很容易引发新员工与老员工的矛盾。新员工想通过自己的努力获得更好的待遇，而老员工又不希望自己的利益受到损失，因此新老员工对于公司股权的分配问题，都有自己的看法。那么，公司的股权究竟该如何分配呢？

言及于此，有一个十分有效的方法不得不提——设立期权池。

我曾经问一个刚走出校门，打算和朋友一起创业的小伙子一个问题："你知道什么是期权池吗？"这位小伙子一脸茫然地看着我，摇了摇头。期权池的概念对于刚刚步入经济领域的合伙人来说，可能还比较陌生。

所谓期权池，就是指创业初期要先将公司股权预留出一部分。

如果股权全部分完，就会导致以后入职的高级人才如果要求股份，而没有可分配的股权就会稀释原始创业团队的股份，对公司的发展非常不利。

欧美国家的很多公司都会预留出全部股份的10%~20%作为期权池，董事会依照公司的发展现况，决定把期权发给谁和发多少。公司在发放期权时，最好把期权的较大部分分给那些对公司发展重要，贡献比较突出的员工。公司设立期权池时还要注意以下几个细节。

1. 期权相对应的是股权的份额

对于合伙公司来说，在第一次融资之前，股权相对应的价格都比较低，随着公司的发展，价格也会随之增高。因此定价的原则是与授予时的公允价值相对应。

2. 期权的计算时间要明确

一般来说，期权计算的日期，是把开始授予期权的当日作为第一天，大部分是从员工入职的当日起算。

3. 约定授予期限

授予的期限是指，截至合同对应的全部期权全部到手的时间，大部分都为4年。简单地说，期权按月的形式授予，以4年的授予期限为例，每个月到手1/48，到手就意味着可以行使股份权。

4. 界定最短生效期和失效期

最短生效期设定为一年，员工工作满一年的时间，期权的承诺就开始生效，如果员工在公司的工作未满一年，离职是不能行权的。员工办理离职后，必须要在失效期规定的时间内决定是否行使这个购买的权利，失效期通常设为180天。

合伙公司在创业初期都会遇到资金紧张的难题，因此就会出现无法给员工支付高薪的情况，那么在这种情况下，为了留住优秀人才，我们就可以采用设立期权池的方法来增加员工的归属感，把员工与股东的利益绑在一起。

合伙案例：御家汇的期权设立大大提升凝聚力

我曾经采访过御家汇的创始人戴跃锋。第一次见到他的时候，我只问了他一个似乎是老生常谈的问题："作为一个从底层摸爬滚打上来的人，你想过自己会有今天的成就吗？"

戴跃锋微微一笑说道："2006年的冬天，在长沙黄土岭不见天光的无窗小屋里，我每天只是帮忙打打包裹，我从来都不敢想，4年后的今天，我会成为御家汇250多号人中的带头人。"

30岁的戴跃锋带领250名刚刚步入社会的大学生，创办了湖南御家汇网络有限公司。御家汇实行的合伙人机制不同于其他公司，简单概括，就是公司给所有有突出贡献的员工发放期权。当公司上市时，这些人手中的期权对应的就是公司的股权，可以说御家汇的每个员工都是老板，他们没有领导和员工之说，以进入公司先后顺序命名的代号就是他们在公司的职称。

2013年，戴跃锋特地请来阿里巴巴前总裁设立公司的期权方案，并且在2014年年会上发放了第一批37人期权，2015年的春节完成了49人期权的授予仪式。在私下沟通中，他跟我说希望合伙人能够扩大到100人以上，如果公司能够上市成功，便能够造就数十位千万富翁，上百个百万富翁。

御家汇的案例向我们证明了，期权池的设立在实际应用中，可以起到激励员工的作用。因此，合作创业公司把期权池设立提到公司的日程上，十分必要。

但是，如果期权池设立得不好，就很容易引起员工的不满，不仅起不到激励员工的作用，还会加快员工的流失速度。因此，要想真正达到激励员工的目的，期权池设计还要有其他的方式做辅助，比如以期权激励为主导，把在正常预期增长的基础上的增量的部分，拿出大头奖励公司的优秀员工及团队等。

在创业初期，很多创业者往往更关心资金和产品，而忽略了期权分配。我发现有很多创业者都不注重期权池的设立，或者说根本不明白如何设立一个期权池。事实证明，期权池的合理设计，不但可以解决员工流失的问题，还会起到吸引人才的作用。对于企业来说，这部分人才进入企业之后，也就成了企业的合伙人，他们会更愿意为企业的发展而努力，而企业也会因为这些人的加入而获得更快的发展。

第4章
合伙人时代的天规：哪一条都不能违背

合伙开公司就是要发挥一加一大于二的效应，但是合伙开公司却要远比单独开公司复杂得多。在日常经营中，很多合伙公司就是因为合伙人违背合伙的规则，最终合伙的结局成了“双输”，不仅公司没有获得利益，还使合伙人之间发生了严重的冲突。这种悲剧天天上演，令人痛心。为了避免悲剧的发生，掌握合伙公司经营的规则刻不容缓。

进入规则：
合伙时代，要的就是资源共享

回过头来想个问题：我们为什么要合伙做生意？其实答案很简单，就是为了实现资源的共享和互补。而这些资源之中，首先就包括我们自己。

如果说我们和别人合伙创业，作为企业的合伙人，不可否认，我们一定是在某个方面、某些方面有优于常人的地方，但很显然，这对于创业、实现企业良性运转来说远远不够，毕竟谁也不可能成为手眼通天、十全十美的全才，而合伙人则可以在其他我们所不擅长的地方提供有益的补充，或者是能力，或者是性格，或者是资源，或者是技术，或者是资金，这也是我们前文反复强调，合伙人一定要找和自己互补的人的原因。

人同此心，心同此理。作为合伙人，我们也同样需要经过其他合伙人的重重“检验”和“挑剔”。要是现在想要创业的你什么都没有，什么都不会，恐怕连公司的员工都不能胜任，又怎么会成为合格的合伙人呢？

那么，想要成功创业，并且进入合伙团队，你需要具备哪些资源和条件呢？

1. 具备卓越的领导才能

具备卓越的领导才能，是指合伙人需要有管人、理人和育人的能力，还要有较高的情商和领袖魅力，能够周旋于公司的各个场合，并且能够打理好公司的各项工作。

所谓管人的能力，就是指管理者要有领导者的风范。据社会学家分析，人与生俱来就有冲动、懒惰、贪玩、喜欢享受的习性。但是社会需要发展，生活在这个社会，我们应当担负更多的责任，因此，就要有领导者来管理。公司的领导者主要是考虑如何把事情做对做好，具备整合公司资源的能力，懂得资本运营，懂得产业与资本的整合。

所谓理人的能力，其实就是以理服人，以理管人。但是说理很难，

说理不等同于征服，应该是感化、感动，是理中要有情。管理者要做到言之有据，你所说的事实和道理一定要中肯，特别是在指出问题的严重性与危害性时一定要注意这一点。

所谓育人的能力，是要求管理者要有培养高潜质人才的能力。很多公司希望员工都具备较高的素质和能力，往往公司在员工工作的初期，都会为他们安排特定的培训工作。但是对于管理者来说，衡量潜质人才的标准是一个难以处理的问题。

2. 具有足够的资金投入能力

资金是企业发展的前期基础，毕竟没有资金，一切都是妄谈。大家都知道充足的资金可以有效提升企业的管理水平、运营能力，增强企业的竞争能力，保证生产经营资金的有序供应。同时，资金也是合伙创业公司股份分配的一个重要考量因素，甚至有些企业直接就会按照出资比例去划分股份。所以，如果你具有资金，具有资金投入的能力，那么你也有可能会成为公司合伙人之一。

3. 掌握公司发展的特殊技术

如果你是一个技术型人才，那么你就完全可以成为一个技术型公司的优秀合伙人，或者直接以技术出资的形式成为合伙人。譬如你掌握与空调有关的全部技能，那么从事空调维修与安装的公司有什么理由不让你入股呢？

合伙案例：技术类创业受热捧

李力是一名90后，他是重庆大学的在校学生，也是重庆高校APP开发者联盟理事长和重庆大学云计算机协会会长，也是一个APP开发项目创作团队的带头人。

李力和他的创业伙伴最初只是对互联网感兴趣，并且经常聚到一起进行技术讨论，2011年李力和他的创业团队成立了重庆大学云计算机协会，2012年他们设计了名为“宠物说”的APP。据团队的财务统计，2012年，团队开发的APP获利大约30万元。在此之后，团队的项目越接越多，但是他们并没有放弃对“宠物说”的完善。

设计“宠物说”这款软件耗费了团队很多心血，但同时也给创作团队带来了前所未有的自信心。此外“宠物说”荣获了工信部主办的国际软件开发大赛特等奖，以及中国移动MM创业大赛1个银奖和3个铜

奖，这样的成就使得整个创作团队都有了奋斗的动力，如果“宠物说”的用户群能达到100万的规模，那么他们的创业团队预计一年的广告和销售收入能达到500万元左右。

近年来，90后创业受到关注和热捧，而据调查显示，90后创业，64.02%的人更愿意与人“合伙”，并且在所有的90后创业公司中，32.99%的人更倾向于创办技术类公司，这就使得技术类人才受到空前重视，并且也为他们加入公司成为合伙人提供了更多可能和契机。

像李力及其团队这样的90后大学生，并不是少数。而且，他们喜欢技术，我们不得不说掌握技术的人才就是牛。未来社会的发展倾向于技术类公司，技术类人才将会得到越来越多的重视。

以前有人问我，想要创业，最不可或缺的资源是什么？我的回答斩钉截铁——人才。如果说得再详细一点，是技术型人才。当今社会，有资金、有能力的人比比皆是，唯独掌握技术的人才越来越少。但是即便是BAT这样的巨头，也始终将吸纳技术型人才当成企业经营的头等大事。

因此，对公司来讲，技术型人才是最不可或缺的资源，特别是在当前最为繁荣的互联网创业公司中，他们更是公司财富的直接创造者，在我身边就有好多企业老总抱怨找不到合适的技术合伙人。所以，如果你有顶尖的技术，那么你也就离合伙人又近了一步。

合伙案例：百度，拥有技术才拥有未来

2013年初，百度在美国硅谷成立了深度学习研究院（IDL），李彦宏亲自担任院长一职，将招揽高端人才的触角延伸到了互联网技术的发源地。

2014年上半年，吴恩达和张亚勤两位世界级技术人才先后加盟百度。吴恩达被誉为“谷歌大脑之父”，张亚勤曾任微软亚太研发集团主席，他们都是典型的技术派精英代表人物，在全球技术领域有着举足轻重的地位。他们的加盟无疑使百度“技术领先”的标签更加鲜明，同时也大大提升了百度在国内外的品牌知名度。

吴恩达曾表示，在他加入百度的消息传出后，就有朋友发电子邮件给他询问在百度的工作机会，可见利用他的号召力和人脉，百度将会吸引更多的优秀人才。

李彦宏一直希望把百度打造成一家技术驱动型的公司，向往成为下一个谷歌。所以百度一直潜心研发，不断提高核心技术能力，也因此成为中国技术投资最多、技术含量最高的互联网公司之一。李彦宏认为：“对技术的投资一定会获得回报，不仅仅是给百度这样的一个公司带来回报，也会给整个社会带来非常大的回报。”

4. 拥有公司核心的稀缺资源

公司的核心资源与核心竞争力是大不相同的两个概念。核心资源是指在广泛资源中比较稀缺和重要的，公司根据需要对其依赖度较高的资源。因此，如果你拥有一家公司维持生产的资源，那么你也就具备了成为一个优秀的合伙人的条件。

核心资源可以满足公司产品的供应及生产，或者是针对需求市场的不同，会形成与其他行业的竞争点，核心资源的优势其实是公司获得更大业绩的重要组成部分，因此为公司提供核心资源的合伙人，就成为保证公司成功发展的顶梁柱，无人能替代。

曾经轰动一时的脸萌APP创始人郭列说过这样一段话，我认为极有道理：“很多大学生想创业，但苦于不知该如何寻找合伙人。我想告诉大家的是，我现在的4个创业合伙人，其中有2个一开始根本不认识。之所以合作，是因为大家有共同的兴趣，并且能力形成互补。不过前提是，你找的合伙人必须是跟你当时的能力相匹配的，你强，你找到的合伙人就强。所以，创业的第一步，就是要努力让自己变得更强大。”

是的，能力、资金、技术、资源，这些都是创办一家公司的极为重要的因素，想要找到强大的合伙人，我们自己首先就要强大，就必须要具备其中一项或者几项要素。只有这样，我们才能吸引到优秀的合伙人，形成互补，共同去开拓更广阔的事业舞台。

干活规则：
分工不明，合伙会加快走向散伙

回首创业这条历史长河，我们就会发现，合伙创业中的失败者如恒河沙数，但取得成功的也如群星闪耀。失败的合伙创业各有各的原因，但成功的合伙创业却总是相似的，比如他们取长补短、互帮互助、有钱的出钱、没钱的出力，这在一定程度上解决了单独创业不得不面临思想困境、资金困境和人员困境的问题。

当然，合伙创业也不得不面对其他某些现实问题。比如随着公司的发展，是继续各司其职还是身兼数职？很多人在创业前期，也许只会技术，但不懂市场和管理，然而因为公司需要，他们往往身兼数职，更有可能会成为企业的“救火队员”，哪里需要去哪里，哪里出问题了去解决哪里。但企业步入正轨后，如果合伙人的分工模式还像创业初期那样混乱，必将给企业带来灭顶之灾。

事实上，在合伙创业初期，就必须明确合作伙伴的职责分工。所谓分工不明，企业难兴，如果在职责分工方面敷衍了事，不够明确，那么在后期的合作过程中，将不可避免出现互相扯皮，反目成仇的问题，最终不得不散伙！

合伙案例：合伙人不能再有打工者心态

张硕是我的一位深交好友，2012年6月与好友李某合伙创业，多年来一直与我保持着联系，逢年过节也都会给我发短信、发微信。一天傍晚，我接到了他的电话，他语气焦急，在电话中，他向我描述了自己企业的现状，大体记录如下。

张硕和李某的合伙企业是在淘宝上销售童装的，经过一年多的努力，他们的淘宝店铺已经是四颗钻接近五颗钻的程度，信誉良好。张硕本打算在2014年争取做到两个皇冠，然而残酷的现实却将他的想法击了个粉碎。究其原因，不得不提到他与李某两个合伙人之间的工作分配问题。

合伙人李某曾经是张硕的下属，因两人有颇多共鸣而联合创业。日常工作中，几乎所有的分工、执行、决策都是张硕在做。而

本属于李某该完成的工作内容，他总是习惯性地拖延，甚至忘记该做哪些事情，工作效率非常差。

在张硕的计划中，李某本该每天做完前一天的账，无奈的是，李某的账竟然已经拖了一个多月之久没做，上班时不是在玩游戏就是跟人聊天。虽然每次会议中张硕都会提醒李某必须按时完成本职工作，但从未奏效。

在电话中我告诉张硕，之所以会出现这种失控的局面，他本人也有责任。在管理方面，不论属不属于张硕的分管范围，他都爱去插一脚。长此以往，便让李某形成一种依赖张硕的习惯。在李某看来，合伙人张硕都会把所有的事情提前想好，把他没有完成的事情完成。最终出现这种合伙人不像合伙人，而是一个工作效率低下的打工者的局面。

别说是做到两个皇冠，就凭现在这种合伙局面，恐怕难以支撑太久。按照张硕的说法，他自己不仅要做好本职工作，还要去完成本该属于合伙人完成的工作，身兼数职太累，让他觉得自己恐怕无法再坚持太久。

企业在起步阶段，大都有着较好的发展前景，然而随着企业的逐渐发展，很多问题开始暴露，比如责任不够明细、分工不够明确等，这些问题随着企业发展如滚雪球般变大，最终闹得不可收拾。如果合伙之初没有明确的分工，将会给企业发展带来致命伤害。

要想保持长期良好合作关系，在合作之初就要在合伙协议上明确说明合伙人的职责。分工协议可谓是“不嫌多，只嫌少”。

我学的是法律专业，圈中有不少律师朋友。在一次闲谈中，一位律师跟我说，重庆大江律师事务所邓光辉律师曾表示：“合伙协议中必须要明确职权，并且做到不越权，不滥用权力。”对此，我深以为然。在最初的合伙协议中，就必须明确谁负责哪一板块的工作，需要承担何种责任，这就是所谓的“先说好，后不乱”！

无规矩不成方圆，明确合伙人分工，不但可以避免不必要的矛盾，还能保证企业稳定健康地发展。在创业初期，创业者必须在合伙协议中明确各自的分工。在整个合作过程中，合伙协议可以说是每位合伙人的行动纲领，不论是共同投资，共担风险，还是共享利益，每个人都必须严格按照合伙协议严格执行。合伙协议对于任一合伙人而言，都是具有

法律约束的，也只有这样，才能真正人尽其职、才尽其用。

合伙案例：各司其职，小米这样做到分工明确

2010年4月，雷军创办了小米公司。在搭建硬件团队时，他耗费了大量时间和精力，为公司未来的发展打下了坚实的基础。

雷军表示，当年创办小米公司的时候，为了找到一个硬件工程师，他不厌其烦地打了近百个电话。为了说服这位他看好的硬件工程师能够加盟小米，他甚至与对方持续交谈了十个小时。雷军后来说："他始终不相信小米能盈利，我就问他：'你觉得你钱多还是我钱多？'他说当然是你钱多。我就对他说：'那就说明我比你会赚钱，不如我们俩分工，你就负责产品，我来负责赚钱。'"就是听了雷军的话，这位硬件工程师最终答应了他，决定加盟小米。

听起来像个笑话，但小米的确就是这样做的——各司其职、各尽其责。此外，小米公司实行合伙人制，具体来讲就是几个合伙人各当一面，如果公司没有什么大事情需要商议，几个合伙人之间基本都不知道彼此在做什么，也从不会去管理对方。在几个人的相处模式里，几乎是自己的事情自己说了算，这样做的目的是保证整个决策都能在最短的时间内完成。

小米公司分工明确，合伙人之间互不约束的模式使小米能够在中国手机市场上稳稳地站住脚跟，收获数以万计的"米粉"。

决定一个企业生死存亡的关键因素有很多，分工不明、职责不清就是其中之一。在中国人的传统观念当中，大家是合伙关系，意味着关系平等，所以每个合伙人都可以是老板，都希望自己说了算。而恰恰就是这种观念，不但会造成合伙时角色分工不明确，还会造成群龙无首的局面。管理公司，最忌讳的就是权力过于分散，谁都可以插一杠子，但谁都做不了主，长此以往，企业必然会走向混乱。

有人会说："既然我是合伙人，是老板之一，那就应该什么都管，什么都有权力管。"这时候，你要搞清楚，你是合伙人没有错，但不意味着你什么都该管，什么都能管，如果公司的各种琐事都需要征求每位合伙人的意见，那公司还要不要效率？还有一个问题，并不是每位合伙人都非常了解企业运作方式和状况，合伙人之间如果不各司其职，而是越俎代庖，便会造成公司管理混乱，最终影响企业的发展。

综上所述，无论创业者在合伙之前是何种关系，合伙之后合伙人之间都必须明确分工，确立各自职责以及考核标准、奖惩措施，互不越界，互相信任。这样不仅可以保证公司的良性发展，还可以避免后期因为分工不清、贡献大小等问题而引发的矛盾。

管理规则：
谁说了算很重要，开始就要约定好

中国式合伙创业，形式可谓五花八门，有亲戚家人式合伙，有朋友邻居式合伙，有同学哥们儿式合伙，也有同陌生但志同道合者合伙……综观中国许多合伙创业型企业，形势不容乐观：要么“胎死腹中”，没开始就走向散伙；要么最初时合作友好，一旦企业开始盈利，分家成了不可阻挡的趋势，最终由于利益之争一拍两散。

事实上，很多合伙型企业之所以失败，一个很重要的原因就是企业合伙人违背了合伙天规之一——管理规则。

中国有句古话：“一山不能容二虎。”经营企业也是一样，如果企业没有最终拍板的人，合伙人谁都可以说了算，那底下的员工到底该听谁的？如果合伙人的意见一致还好，一旦出现分歧，那可就难办了。所以，对于企业来说，谁说了算，很重要。

很多企业合伙人在分股权时，为了保证公平，往往采用均等股权比例方针，而这恰恰是最不可取的股权比例。因为股权一旦完全均等化，那么企业管理谁说了算？遇到大事谁拿主意？谁来拍板？这些就都成了问题。

即便不是平分股权，公司到底谁说了算，也是很难解决的问题。有勇气选择创业的人，多半不是泛泛之辈，谁会愿意自己创业了还听从别人的指挥？如果合伙企业中最初就没有明确规定谁是真正的管理者，那么越往后，矛盾就会越多，最终企业将变成一盘散沙。

合伙案例：出资多的人说了算，还是掌握技术的人说了算？

王杰是一家装饰公司的老总，每每向我提及合伙创业，他总是心有余悸。

2011年，王杰与某大学的一位教授合作成立了一家科技型企业，专门研发一种“聚丙交酯”的新型材料。合作之初，他们曾口头约定，王杰主要负责出资，而教授负责技术方面的事务。于是王杰以

600万的注册资金拿到了合伙企业80%的股权。

令王杰没有料到的是，就在技术研发即将取得成功时，该教授却要带着自己的团队成员脱离这家企业，这对王杰来说，无异于晴天霹雳。

据王杰本人透露，自两人合作以来，矛盾就从未停歇，一方面，王杰觉得自己作为公司最大的投资人，有足够的资格来管理公司，因此在公司财务、人事调遣等方面设置了诸多限制；另一方面，教授对于自己仅仅持有20%的股权一直耿耿于怀，因为他认为虽然王杰出资较多，但贡献却没有自己大，自己的付出与收获不成正比。

如果当时的技术研发没有中断，研发成功后，作为大股东的王杰将会拥有该项技术80%的收益。然而令人遗憾的是，由于股权分配问题和谁才是真正的领导人之争，王杰和教授的矛盾开始公开化。最后，这位教授带着核心团队放弃技术离开了企业。而作为主要投资人的王杰，靠着转卖厂房收回了几十万元，投出去的钱几乎都打了水漂，创业可谓是彻底失败。

看似小小的管理纠纷，实则是创业合伙人之间最主要的矛盾！一旦处理不当，就有可能会像王杰那样，导致满盘皆输。关于企业管理谁说了算的问题，这在刚成立不久，尚未形成公司管理架构的小企业尤为突出，所以，刚刚开始创业的朋友一定要注意这个问题，千万不要等到公司逐步步入正轨之后才发现公司没有核心领导人。我个人认为最好的方法就是要在合伙之前就把这个问题讲清楚。

合伙案例：蓝色光标的一票否决制

蓝色光标是西门子、百度、腾讯等多家大型企业背后的公关公司，中国第一家上市型公关企业，也是亚洲最大的营销集团之一，市值接近180亿元。著名的腾讯和360之间的3Q大战，背后便是蓝色光标的策划。

赵文权、孙陶然、吴铁、许志平、陈良华，这五个人是蓝色光标的合伙创始人。没有他们，便没有今天的蓝色光标。话虽如此，当初尽管每个人的目标一致，都希望能够把蓝色光标做大做强，但是每个人的想法却不尽相同。

2000年左右，伴随着互联网泡沫破碎，蓝色光标的客户群体集体低迷，给蓝色光标的盈利造成了很大的冲击，所有合伙人都一致

发现，蓝色光标规模上去了，利润却下来了。对于企业如何走下去，五个合伙人曾多次在董事会议上争论。最初，有合伙人提出了要开一堆更赚钱的小公司的想法，虽然公司规模小，但利润不会低。但赵文权却不同意，坚持只有将蓝色光标发扬光大，企业才有价值。同样，孙陶然也有自己的想法，他觉得服务业在中国市场不大，因此提出要做相对踏实的事业，这一想法得到了其他人的支持，但同样遭到另一位合伙人反对，而被迫放弃。

这就是蓝色光标最突出的管理原则——坚持“一票否决”制，任何决策，只要有一个人反对，那么都无法通过。赵文权说：“我们是多数服从少数，必须全票通过才能执行。任何事情，只要有一个合伙人坚决不同意，就得放弃。这样的规则可以避免有时候因一伙人头脑发热而提出的建议。”显然，这种机制有利也有弊，当时，这个弊端就表现得尤为明显。

由于种种原因，赵文权曾经短暂地离开过蓝色光标，而对于蓝色光标的整体发展来说，真正改变其命运的，还是赵文权2002年重返蓝色光标后。从这个时期开始，赵文权开始重新进行战略布局。在整个布局中，赵文权坚持认为上市是非常关键的一环，因此要将蓝色光标上市、融资，但合伙人中有两人支持，一人反对，其他人不表态。

但尽管有人反对，赵文权和孙陶然仍旧坚持认为只有上市融资，蓝色光标才能获得更好的发展。因此，他们认为在这件事上一定不能妥协，而是要尽力去推动、去说服。

为了说服这位反对者，赵文权坚持用讲道理劝说，他跟这位合伙人表示：如果蓝色光标不上市，一切就无从谈起，只有实现融资上市，才能将蓝色光标做大做强。最终这位合伙人被赵文权说服，而蓝色光标也真正实现了上市，并且获得了前面所提到的成就。上市之后，赵文权经常一个人代表蓝色光标出席各种活动。虽然大家股份都差不多，但在孙陶然等合伙人心中，赵文权才是蓝色光标实际上的领军人物。

可以这么说，蓝色光标既保持了合伙人之间民主商议的传统规则，也突出了赵文权一人的领军能力，可谓合作的典范。

不同企业会有不同的管理原则，但最终离不开一条定律：最终拍板的人只能有一个。

雷士照明创始人吴长江曾在采访中表示，雷士照明最初合伙得很

好，但后来家大业大，就开始闹分家。他在采访最后总结了一句非常经典的话：鲜花只有一朵，能成为代表上台领奖的只有一个！

是的，合伙创业，只有制定明确的管理原则，有明确的决策者，有一个真正能说了算的合伙人，才是企业能够维持稳定和长久发展的制胜法宝。如何保证企业内部管理既有决策者，又兼顾民主，是一门很深的学问，还需要经营者在实践过程中不断地摸索，找出最适合自己企业的规则来。

账目规则：公开监管，互相制约

我们中国人自古以来就讲究要“亲兄弟，明算账”，这个说得很好，哪怕是朋友亲戚，甚至是亲兄弟，账目来往一定要清楚，闹矛盾往往都是“财”惹的祸。我们做生意要讲究兄弟朋友之情，但不论情分再深，也一定要把账算清楚，丝毫含糊不得。

账目是公司内部管理的中枢，公司运行的每个环节都离不开账目的反映和调控。合伙公司的账目制度完善是促进公司健康发展的有利因素。比如说，由一个合伙人独揽财政大权，容易使公司的账目模糊，导致公司利益分配不均。为了避免这种情况的发生，合伙公司必须要做到账目清楚，钱账分管，互相牵制。

此外，合伙公司因为账目制度和规则的欠缺，也容易导致合伙人因为账目问题发生矛盾，为了防止矛盾进一步被激化，建立健全的合伙企业的账目管理制度十分必要。在账目规则方面，我们需要注意以下几个问题。

1. 分工明确

企业可以根据财务工作的需要配置财会人员，明确工作职责，落实岗位责任，做到事事有人管，人人有专责。要注意，会计岗位可以一人一岗、一人多岗或一岗多人，会计岗位设置要符合内部牵制制度的要求。出纳不得兼管稽核、会计档案保管、收入、费用、债权债务账目的登记工作，出纳以外的人员不得经管现金、有价证券和票据。会计人员要有计划地进行轮岗，以利于会计人员全面熟悉业务、提高素质。

2. 建账完备

根据国家、法规的规定和企业经营管理的需要，各企业都会建立会计账册。建账的目的是为了明晰企业生产经营情况，防止因财务核算不规范造成账外损失。

建账要合理，要建立满足企业管理需要，便于提取会计信息的账

簿，同时要建好“四本账”，分别是：总账分类账、明细分类账、现金日记账和银行存款日记账。账目要清楚，财务人员对每一笔资金往来都要认真审核，做到账目清楚，手续齐全。此外，建账要谨慎，不建账外账，不做假账。

3. 资金管理

资金是企业的命脉，企业无论规模大小，资金管理都是财务管理中最重要的环节。资金管理的目的是在保证资金完整、安全的情况下，既满足企业生产经营活动对资金的需求，又尽可能提高资金的使用率。

一直以来，企业资金管理的中心理念都是“现金为王”，而一个良好的现金流管理可以使企业在经营活动中更有“底气”，从而保障企业的长久运营和发展。

4. 内部控制

企业内部控制有助于管理层实现经营方针和目标，保护企业资产的安全，防止资产流失，同时也能够保证业务经营信息和财务会计资料的真实性、完整性。而要做好内部控制，就要做好以下两点。

第一，不相容职务分离。

在合伙企业中，企业的每项经济业务都不能完全由一人经办，而是要钱、账、物分管，同时要有健全、严格的凭证制度。这样做的目的是让不同岗位互相牵制，起到相互监督和制约的作用。

第二，规范财务审批程序。

明确规定各级签批人员的审核、审批权限及职责，所有签批都要严格按流程进行。要重视会计档案的保管。会计档案是指会计凭证、会计账簿和财务报告等会计核算专业材料，它是记录和反映企业经济活动的重要史料和证据。企业要建立和健全会计档案的管理制度，做到立卷归档，有序存放，妥善保管，方便查阅。财务专用章和企业法人章要分开保管，不可一人同时保管使用。所有印章的使用都需要进行登记并且注明用途。

财务管理对企业经济效益具有十分重要而且深远的影响，因此企业应该树立牢固的财务管理理念，将其视为企业管理的重要组成部分，贯

穿始终。

合伙案例：账目不清又没有协议，法律也爱莫能助

2014年，张甲、孙乙和韩丙三人合伙，在宜州市经营鲜茧收购、烘焙及销售。在合伙期间，三人各自出资收购鲜茧，回去之后由孙乙核对、记账，干茧卖出的钱大部分也由孙乙领取和保管。

但是孙乙的记账工作也只是一个表面工作，具体每人出资多少收购鲜茧并没有确定，三人也从没有拟定过任何协议。

2007年11月，张甲、孙乙和韩丙三人对合伙期间的账目进行清算，韩丙将自己的出资款如数收回，但是张甲的出资款却迟迟未能收回，原因是张甲发现孙乙向其提供的鲜茧收购记录复印件上的款额数量记错。

为此，协商不成之后，张甲将孙乙告上法院。法院在审理过程中发现，在合伙期间，原告与被告没有签订任何书面协议，只是口头协商。因此，原告应承担举证不能的后果，对于原告的诉讼请求，法院也不予支持。

这是一起典型的因账目模糊而引发合伙人之间利益冲突的案件。由于资金和账目由孙乙一个人掌管，这就导致最后因账目不清而引发的矛盾。

合伙人之间对彼此信任是应该的，但是一点防备心都没有，最终还是会损害自己的利益。一旦我们与人合伙，就应该把亲情、友谊搁在一边，强调彼此的契约关系，只有账目清晰，产权明确，资源才能实现最优配置，个人利益和企业利益才会最大化。

因此，合伙人之间一定不要怕谈财务问题会伤害兄弟感情。财务是合伙公司最关键的事务之一，只有在财务上透明公开、强调契约，才能够帮助合伙人分析经营状况，优化事务决策，有利于公司的健康发展，也避免了很多隐患。

罢免规则：
如何请不合适的人离开

中国快餐第一品牌真功夫在上市之前内讧，导致企业的发展岌岌可危；西少爷肉夹馍在企业发展的关键期内讧，昔日合作伙伴一夜反目，创始人之一的宋鑫被迫离开。像真功夫和西少爷这样，合伙人之间反目成仇的例子有很多，个中的是非曲直我们局外人不好评判，但唯一可以确信的是，管理层的动荡给企业发展带来了极其恶劣的影响。

对于初创企业而言，合伙人关系融洽与否关乎企业的生存与发展，共同发展是每个人都希望看到的局面，但不和谐的场景却难以避免。如果合伙人之间的矛盾冲突已经严重影响企业的健康发展，那么，将不合适的人“踢出局”，也许是彻底解决问题的唯一办法。

合伙案例：通用电气的“271法则”

在纽约证交所建立之初，有许多名震一时的大公司，其中只有一家公司活到了今天，这就是大发明家爱迪生创建的通用电气，简称GE。杰克·韦尔奇将GE的市值由他上任时的130亿美元提升到了4800亿美元，排名也从世界第十提升到第一。GE成功的核心秘诀就是活力曲线和绩效评估，将员工分为ABC类，实行“271法则”，20%优秀，70%良好，10%淘汰。由于严格的管理办法，GE培养出了世界上最多的五百强企业CEO。

但请注意，问题出现时不要冲动行事，而是要冷静思考、理性判断，这个时候你需要好好想一想，到底用什么样的方法既可以把不合适的人请出去，又能把对公司的影响降到最低。

1. 问题到底能否解决

曾经有一位小伙子跑到我这里抱怨，说他的合伙人懒惰、不讲究卫生、粗枝大叶，自己对他忍无可忍，真想一拍两散。听了他的话，我哭笑不得，我说你又不是找对象，怎么对别人的生活习惯这么较真？人无完人，我们不能完全用自己的标准去衡量别人，这对别人是不公平的。

如果在合伙过程中遇到了矛盾，只要不是原则性的，我认为首先想到的解决办法是坐下来好好谈谈，而不是想着散伙。即使是原则性的矛盾，也应该认真分析矛盾产生的原因。之前是否曾与对方就相关问题进行过讨论？他的反应如何？双方关系是否还有修复的可能？真诚的对话永远是解决矛盾的最佳途径，如果双方尚未就存在的问题进行过坦诚的对话，则不宜贸然采取下一步行动。

2. 谁应该出局

和夫妻过日子一样，如果合伙人之间的矛盾已经到了不可调和的地步，就不要再勉强维持了，反而是越早散伙对公司发展越有利。这个时候，问题来了：矛盾双方，究竟谁应该出局，谁应该留下？我认为这个问题的答案取决于几方面因素：谁是企业运营不可或缺的人物，双方各拥有多少公司股份，谁最可能获得投资人、董事会的支持。

如果所有合伙人的情况势均力敌，首先应该通过协商来解决问题，其次寻求投资人的支持，此时他们的意见往往能够起到举足轻重的作用。

我们先来看看Facebook的创始人扎克伯格是怎样将创始合伙人爱德华多·萨维林“踢出局”的。

合伙案例：罢免合伙人，斗智斗勇的Facebook

2003年末，哈佛二年级学生马克·扎克伯格邀请大三的巴西裔学生爱德华多·萨维林投入15000美元支持他的网站TheFacebook.com，萨维林同意了。扎克伯格选择萨维林的原因是他认为萨维林比较富有，而且非常有商业头脑。

2004年2月，TheFacebook.com开始在哈佛活跃起来，到2004年4月，网站运营好得超乎想象，于是，扎克伯格和他的室友达斯汀·莫斯科维茨以及萨维林决定在佛罗里达成立一个有限公司（LLC）。之后扎克伯格和莫斯科维茨前往加州的帕洛阿尔托市，在那里运营网站，而萨维林则去了纽约的雷曼兄弟实习。

然而，就在这个时候，萨维林做了一件让扎克伯格非常愤怒的事情：他在Facebook上给自己创立的求职网站Joboozle免费打广告，扎克伯格认为萨维林是在另起炉灶跟Facebook竞争。

此外，Facebook在那个夏天迅速扩张，为了融资，扎克伯克计

划在特拉华州重新组建一个新公司，然后收购原来佛罗里达的Facebook，但萨维林拒绝合作。两人之间的矛盾升级，扎克伯格萌生了将萨维林“踢出局”的想法。

扎克伯格决定自行筹措资金。很快，他从天使投资人彼得·蒂尔那里拿到了第一笔50万美元的投资。2004年7月TheFacebook.com在特拉华州重组，扎克伯格向萨维林解释这么做的原因，是公司必须具备灵活调节股权结构的能力，以吸引外部投资。萨维林同意了。

2004年10月31日，萨维林签署了一份股东协议，但他没想到的是，就是这份协议，让他几乎后悔终生——协议里，扎克伯格自降股份，持股从65%下降到51%，而萨维林的股份从30%上升到34.4%，但是他没有注意到，这34.4%只是普通股。作为交换条件，萨维林把所有的知识产权转交给扎克伯格，他还同意自己不在场的时候将投票权交给扎克伯格全权处理。

2005年1月14日和3月28日，Facebook两次通过大量增发普通股，将萨维林的股权份额迅速稀释到10%以下。至此，扎克伯格已经成功将萨维林踢出局。

2005年4月，萨维林收到Facebook的信，让他在公司第二轮融资中签署一些文件，但此时萨维林才发现，他的股份已经被稀释得所剩无几。萨维林觉得自己被扎克伯格耍了，他要起诉Facebook，夺回自己莫名其妙失去的东西。但最终的结果是，萨维林很快被扎克伯格正式开除了。

如果你的创业团队中也出现了像萨维林这样的人物，那么应该如何将他“踢”出局呢？关于这个问题我总结了以下两点。

1. 获得其他合伙人支持

与其他合伙人讨论，争取在决定谁“出局”的问题上与他们达成一致，并取得他们的支持。

2. 寻求公平的解决办法

第一步，直接与当事人沟通。

了解当事人是倾向持有公司股份还是更愿意获得现金？然后按照他对公司贡献的大小，以及为公司服务的时间长短给予相应的经济补偿。请记住，这里还要考虑到对方的薪资及公司的现金流水平。

如果当事人在公司的时间不长，但所扮演的角色非常重要，可以把他的角色由合伙人变为顾问，让其续持很少一部分股权，在一定期限内使用现金收购其所持股份，或者在融资和上市过程中稀释他的股份；如果当事人有极端行为，那么可以直接扫地出门，并不提供任何补偿，当然这需要在原始股份协议中有相关约定，且对方违规行为符合约定条款。

第二步，与主要投资人商议。

具体商议方式要因人而异，比较熟的人可以直接咨询他的看法，平时交流比较少的人最好等到水到渠成的时候再谈。可以动员公司最大的投资人出面与当事人沟通，争取拿出各方都满意的解决方案。

第三步，与律师沟通。

把当前情况告诉律师，为接下来的行动寻求法律依据，并提前准备相关的法律文书。

合伙人的突然离职通常会影响团队的稳定性，因此处理此类问题时要提前布控，并采取恰当的处理方式，最大限度降低负面影响，让团队成员愿意继续相信和支持公司。

物竞天择，适者生存，这是大自然的规律。这个规律也同样适用于创业团队，当某位合伙人已经不再符合企业发展的需要，那么他的离开对企业来说是一件好事，同时对其本人来说也未必是坏事，重新出发也许会找到更适合自己的发展空间。只是我们在把不合适的人踢出局的时候，一定要注意方式方法，千万不要鱼死网破，那样对谁都没有好处。好聚好散才是罢免规则的精髓所在。

散伙规则：合伙第一天就要谈清楚

2013年的电影《中国合伙人》曾引发热议，人们被电影中的三位创始人创业初期的肝胆相照所感动，同时也感叹三个人在获得财富之后“剪不断、理还乱”的利益纠葛。导演陈可辛事后说过一句意味深长的话：“往后拍下去，必将散伙。”其实这部影片的导演陈可辛自己也品尝过“散伙”的心酸，我们先来看看他的故事。

合伙案例：**UFO**“三剑客”凄凉解散

1992年，陈可辛与人合伙创办了UFO电影公司。开始时是三个人：陈可辛负责创作，钟珍负责行政管理，曾志伟是精神领袖。之后导演李志毅、张之亮和编剧阮世生也加入进来。

过了两年，随着大家各自有了点身份，彼此间开始出现意见分歧，虽然还没有散伙，但已经不再有当初的合作精神。

之后TVB出钱买下UFO电影在有线电视的播映权。曾志伟想用这笔钱买房子做办公室，陈可辛不同意，但举手表决时除了陈，所有人都同意：买！

1996年，嘉禾收购了UFO，但没多久，陈可辛拍完《甜蜜蜜》去了美国；李志毅去日本拍《不夜城》；张之亮拍了一两部戏，也走了。昔日的UFO“三剑客”就这样解散了。

2005年，一次找上门的投资让陈可辛重新认识了内地市场，他拍了当年轰动一时的歌舞片《如果·爱》。之后他将工作重心移至内地，并与导演黄建新合作了《门徒》和《投名状》两部重量级电影。

2009年，陈可辛和黄建新、于冬共同组建了“人人电影”公司，打算三人合作拍片，计划三年内完成15部电影。其中，导演、创作工作由陈可辛负责，制作和管理由黄建新负责，而市场和投资则由于冬负责，这三人的组合当时被业内视为“黄金搭档”。

然而理想永远在现实的彼岸，由于经营理念和做事风格不同，三个人的合作只撑了一部《十月围城》，最后还是以低调散伙收场。

目前，陈可辛采用的投资合作模式都是每部片子独立地去谈。“暂时不想和别人签特别长的合约，还是先合作一次再说吧。站在利益的角度，如果有合伙人的话，一定先将利益说清楚，而且不要掺杂情感。”这大概就是陈可辛“痛的领悟”吧。

几乎所有合伙人在合作之初都是抱着“我们一定会一直走下去”的心态，但实际上，散伙时闹得不欢而散、两败俱伤的案例比比皆是。创业有太多不确定的因素，创业者们在合伙之前往往雄心万丈，但现实是残酷的，散伙的戏码此起彼伏地上演。就像陈可辛所言，如果《中国合伙人》接着往下演，终究也免不了散伙的下场。所以，丑话说到前头，合伙之前就做好最坏的打算，才是最明智的选择。

试想，如果合伙人能够在创业之初就制定好合伙准则、做好散伙预案，也许分手戏就不会演得那么难看。其实，对于合伙人来说，好散并非那么一无是处，因为又有谁知道，好散是不是下一次好合的开始呢？

1. 有言在先

现在的中国社会，感情与道德已不足以约束人的行为，这种情况下，建立规则就显得尤为重要。但凡合作首先要制定规则，当然也包括散伙规则，这会令合伙人内心更坦然，合作也会因此更长久、更稳定。

合伙的时候，大家通常习惯只约定怎么合作，而忽视怎么分手，这其实是一种碍于情面的传统思维方式。能够一起合伙创业，并不意味着就能善始善终。如果合作之初就制定了大家认可的散伙规则，那么就能清楚知道散伙后自己的得失，这样即便有朝一日走到散伙的地步，大家也能好聚好散，彼此不伤和气。

对于上市公司，散伙相对简单，因为上市公司有非常规范的股东退出机制，只要遵守规则，一般不容易产生纠纷。反倒是刚刚成立的年轻企业，因为公司内部管理还不成熟，很容易出现散伙危机。所以我经常提醒年轻人，不要说你的企业规模不大，没必要弄出那么多条条框框，如果你想把企业做大做强，这些条条框框才是你最坚实的保障，有言在先总好过反目成仇。

2. 分割财产

通过事先约定散伙规则，一旦散伙如何分割财产就有了依据。合伙

人散伙大致分为三个阶段，在不同阶段可以约定不同的分配规则。

（1）公司成立一年内

通常情况下，如果合伙人在公司成立一年内要求散伙，那么无论公司是否有盈利，都可以按原始投入退回资金。

（2）公司成立一年后，尚未盈利

以账面净资产作为公司价值计算退出资金，这里的账面净资产指的是账面有形净资产，不包括无形资产。

（3）公司成立一年后，已有盈利

如果不是上市公司，可以账面净资产的倍数作为公司价值计算退出资金，这里的倍数要根据公司盈利能力来确定，或者找专业人士评估，也可以根据公司发展适当调整。

如果合伙人能够提前制定好散伙后如何分配财产的准则，那么无论谁离开，公司都不会因此陷入财产纷争的困扰之中。

此外，还有一点非常关键，那就是有合伙人退出时，千万不要因为一个人的离开而让公司的现金流断裂。如果公司现金流比较充裕，可以一次性支付撤股资金，否则就应该采取分期支付的方式，具体期限双方可提前做好约定。小股东退出也要尽量争取撤股资金分期支付，以防止较多股东同一时间退出，导致公司现金流断裂，影响企业正常经营。

实施股权激励而获得公司股权的员工，不算合伙人，他们的退出就是正常离职，因而他们所持股份的处理方式和合伙人也是不一样的，比较好的做法就是约定一个透明的价格，让他们退出。

3. 亡羊补牢

鉴于我们中国的合伙人注重义气、不注重契约精神的现状，有一个问题很有必要讨论：万一合伙人没有事先约定散伙规则，但却面临散伙，怎么办？

俗话说，“亡羊补牢为时不晚”，但放在合伙创业这里确实是晚了。两害相权取其轻，如果真到了非散伙不可却没有提前约定好散伙规则的

地步，合伙人最好还是能心平气和地坐下来解决，公平透明是解决一切争端的基础，只要大家好好协商，那么问题也是可以圆满解决的。当然，退一步讲，如果没有事先约定散伙规则，并且合伙人之间已经发生纠纷，撕破脸皮，那么这个时候也可以通过法律途径来解决。

散伙未必就是坏事，如果合作各方已经出现不可调和的矛盾，与其痛苦维持，倒不如分开各自发展为好。只要散伙规则制定得当，即使分开，各自也都还可以有不错的发展。这是非常值得每一个企业经营者学习的。

第5章
合伙中的矛盾化解：完成比难更难的事情

创业有风险，合伙须谨慎。要知道，合伙创立公司就一定会遇到矛盾，有很多合伙公司最终都因矛盾无法调和，而走向散伙的道路。因此，掌握处理合伙人之间矛盾的技巧，对于合伙公司的健康成长就尤为重要。

掌握分蛋糕的技巧，是企业团结的关键

未雨绸缪，把利益矛盾扼杀在摇篮里

很多合伙企业，在创业时期，大家都有一个共同的目标，那就是让企业发展壮大起来。那个时候，大家可以不怕艰苦、不计得失，只要企业能够发展，做什么都行。可是，一旦创业成功，企业走上正轨，稳步发展了，问题也就出现了。我听过的合伙企业最终散伙的理由有很多，比如脾气性格不合、发展理念不同、分工不合理等，其实归根结底，还是合伙人之间的利益分配问题无法解决而导致的。因此，在利益矛盾出现之前就学会合理分蛋糕的技巧，是合伙一路顺利的关键。

几个人刚开始合伙创业的时候，可能想法比较简单，几个人一起干，大家拿同样的股份，最后一起发财。但是，随着企业的发展壮大，就会发现，事情并不是当初想象的那么简单，这个过程当中，可能能力强的人干得多一些，能力差一点的人干得少一些，如果平均分配所得利益，就会引起一些人心理的不平衡。

一般来说，创业合伙人之间的利益分配不会是相同的，除了初始的资金投入、技术投入之外，合伙人的资历经验、获取资源的能力、对产品和市场的洞悉能力，以及合伙人本身的领导力和人格魅力等方面，都是影响到利益分配的因素。

但是，除了资金之外，合伙人其他方面的能力，并没有一个硬性的衡量标准。出于本能，人们往往更加倾向于从自身有利的方面考虑，用自己的优势来作为衡量的标准。由于各合伙人优势不同，衡量标准自然不一样。于是，就会出现合伙人认为利益分配不均的问题，并由此引发合伙人之间的矛盾冲突，从而导致合伙人散伙。

合伙案例：利润分不均，昔日合伙人上法庭

2012年张某、李某和凡某在厦门合伙创立了一家公司，由于当时三个合伙人经济状况存在着巨大的差异，因此，张某以占公司股

份70%的优势成为大股东，而李某占公司股份的10%，凡某仅占公司股份的5%，另外还有15%的股份归其他股东所有。

2015年初开始，该公司经营管理处于严重不正常的状态，李某和凡某称，张某作为公司的大股东利用其任公司执行董事、法定代表人的身份，长期独揽公司的大权，无视公司章程及规则，最重要的是从不进行利润分配，对此李某和凡某多次提议召开股东会，要求公布公司的经营状况和财务会计报表，但是张某始终没有同意。

因为一直没有得到合理的利润分配，李某和凡某向张某提出了退股的决定，都被张某以暴力的形式拒绝。鉴于这种情况，李某与凡某一纸诉状将张某告到了法院。最终，三人辛辛苦苦组建的公司不仅散伙，而且张某还被判决支付大笔的赔偿费用，公司元气大伤。

从上面的案例我们看到，无视利益分配的合理性，让曾经一起为之奋斗的公司变成了一个烂摊子。三位创始人曾经怀揣梦想而走到一起，而如今只能继续走上各谋发展的道路，这样的结局令人扼腕叹息。合伙创业，很多人都是可以共患难，不能同富贵。搞清楚了这一点，我们在合伙创业之前就应该未雨绸缪，好好想想到底利益该如何分配才能保证大家相安无事，共谋发展。

既然我们已经清楚利益分配不均是颗定时炸弹，何不提前就把它拆除呢？合伙创业必须要遵循一个原则：未雨绸缪。

合理分配利益的三大原则

为了把利益分配不均这一炸弹扼杀在萌芽当中，我总结出了以下几点，希望能给创业者一点启示。

1. 合伙之初，就要制定明确的规章制度

这一条是重中之重，所以我也在反复强调。创业初期，合伙人之间一定要制定出一些原则性的规定，对于后期影响利益分配的资金、技术、资源等因素，做一个明确的说明。这样，在企业分红的时候，合伙人之间就可以按照相关规定分配利益，从而避免因为利益分配不均发生矛盾了。

2. 股权分配，企业核心人物不可一股独大

一般来说，合伙人之间并不是完全的平起平坐，而是有一个核心领导人的。核心领导人要担负更大的风险，承担更多的责任，所以在利益分配时，所占份额就会更多。但是，核心人物也不可唯我独尊、一股独大，否则，他对团队其他成员就没有了激励作用。

3. 分配利益，要充分体现出每个人的价值

合伙人感觉利益分配不均时，并不仅限于金钱方面，还会包括权力和地位等诉求。创业之初，为了把事业做好，大家朝着一个目标共同努力，合伙人之间是平起平坐的。在事业有了起色之后，合伙人之间往往会争权，谁都想通过地位来体现自己的价值。所以，在讨论和分配的过程中，最重要的一点就是，要让所有的合伙人，都能从内心感受到公平和合理，让合伙人感觉到被尊重和理解，让他们感受到自己的价值被认可。只有这样，才能让所有人的心思不再停留在利益分配的问题上，而是把全部精力用到公司的运营当中，让公司得以更好地发展。

当然，事物是变化发展的，经营企业更是如此，即使我们在创业初期就订立了各种各样的规章制度，也只能防患于未然，却不能一劳永逸。如果在企业发展过程中合伙人因为利益分配而产生了矛盾，一定要及时解决，避免形势恶化，给企业带来灭顶之灾。

总之，无论合伙人之间出现什么样的矛盾，都不能因此对公司发展造成影响。如果公司发展不起来，任何人都无利可图。

决策意见谈不拢，谁说了算？

决策矛盾很正常，理性说服是关键

先给大家讲个故事。

我朋友张亮，以前在一家工厂工作。后来，他决定要自己创业开公司，囿于资金的限制，他选择了和别人合伙创业。那段时间张亮跑东跑西，为他们的新公司忙活着，还邀请我参加开业典礼。

可是，我左等右等，也没等到张亮的请柬，打电话一问才知道，张亮和他的同伴的合伙仅仅维持了一个月，因为两人意见不同，又互不相让，最终张亮在公司筹建之时就不得不选择了散伙。他的合伙人一个人重新整顿张罗创业，而张亮拿回自己的本钱，准备找工作，不再创业。

我很为张亮惋惜，我明显感觉到，经过这一番折腾，张亮的创业热情甚至工作热情都烟消云散。

正所谓“道不同，不相为谋”。我认为张亮还是比较幸运的，虽然他与合伙人分道扬镳，但好在时间尚短，公司处在起步阶段，没有给彼此造成很大的损失，这也算是万幸。其实，大到上市公司，小到像张亮这样的初创企业，因为合伙人之间决策意见相左而产生矛盾的情况有很多，我们就来谈一谈如果遇到这种情况到底该怎么办。

在合伙创业的企业中，遇到重大的决策问题，合伙人之间经常可能出现意见相左的矛盾，大致原因有二。

其一，考虑问题的片面性。合伙创业者，一般都是在某一领域能力比较强的人，而且这些人在公司运营的过程中，也是各负其责，所以，在对某项决策做出决定时，会站在一个比较单一的、自己擅长领域的角度去看问题，考虑问题的时候难免会有一定的片面性。

其二，争权夺利。一般来说，企业合伙人，都是有想法、有梦想的

精英，说得更直白一些，大家都是做老板的料，都想说了算。

著名的万通“六君子”分手，就是一个因为决策意见相左而最终导致合伙人散伙的典型案例。事实上，在商业史上，这种即便没有利益冲突，但是因为合伙人彼此都有自己比较成熟的想法，在决策上都很难说服对方，最终导致发生矛盾，甚至以分手结束创业生涯的，也不在少数。

合伙案例：赚到第一桶金之时，却迎来散伙结局

14岁就开始出来打拼的杨贵华，在一个偶然的机会，得知他的一个朋友懂得解码手艺。于是，他开始跟朋友学习解码手艺，不久，他就获得了反解码拆卸专利。凭借这个专利，杨贵华与几个朋友合伙开始了防盗门锁的创业。

但是，杨贵华反解码的样品，并没有得到汽车生产商的认可。杨贵华听取了朋友的建议，转型做家庭防盗系统，却又一次遭遇了来自市场的挫折。

遭遇两次挫折后，杨贵华把目光定位在了指纹锁上面。经过半年的研究，指纹锁研制成功。国外指纹锁的定价是每把5000～10000元，而他们的指纹锁只卖1000元。价格的优势让他们迎来了第一个大单，远圣锁业一口气就采购了价值50多万元的电路板设备。

挖到了第一桶金，杨贵华和另外两个伙伴信心大增，他们开始在各个小区进行宣传，生意慢慢走上了正轨。生意渐渐有了起色的同时，也得到了国家政策的支持，他们获得了总共50万元的国家级科技创新基金。

但是，伴随着这笔钱而来的，却是一场人事上的变动，并最终导致三个合伙创业的朋友分道扬镳。

“看到了钱，每个人的想法就不一样了。”当50万创新基金到账的时候，三个合伙人对钱如何使用出现了严重的分歧。杨贵华主张把钱投入到产品的研发和生产上面，继续扩大公司规模，另外两个伙伴，则更愿意把钱拿来分红。三个合伙人之间出现了矛盾，而且，谁也无法说服谁。经过一年多的交涉与协调，随着协调无果，三个人的合伙创业正式宣告结束。

杨贵华合伙公司的最终失败，在于合伙人之间在重大的决策上，出

现了不同意见，而且，谁也无法说服谁，最终导致散伙。

解决意见矛盾的三个方法

合伙人之间出现意见相左的情况很正常，只要我们把意见统一了，问题就能够得到解决。那么，合伙人之间在做决策的时候，出现了意见相左的情况怎么明智处理呢？

1. 选举一个具有绝对话语权的核心人物

经营企业最忌讳的就是同时有好几个领导，你不让我，我也不让你，谁都想说了算，却没有一个最终拍板的人。我认为，为了避免这种情况的发生，在创业之初，在制定关系到企业未来的决策时，一定要有一个大家都充分认可的、有绝对话语权的核心人物。合伙人决策意见相左的时候，这个人能够最终拍板决策是什么，对企业未来的发展起到决定性影响。这是至关重要的一点。

电影《中国合伙人》中，在合伙人孟晓骏、王阳以及所有的股东都坚决要求“新梦想”上市的时候，成东青一句“今天我还就独裁了”，强势否定了所有人的意见，做了一个“新梦想”暂不上市的决策，用个人魅力强势要求合伙人同意自己的意见。

虽然说这样的做法不是放哪儿都行得通，但我们可以参考，如果你真的觉得自己的意见是对公司未来有利的正确决策，而自己又属于少数派，不妨强势一把，做一个意见领袖，坚持己见。

2. 换位思考，站在其他合伙人的角度去看问题

合伙人之间能力互补，有利于对企业的多方把控。但是，也因为能力互补，合伙的各方往往更容易站在自己的角度去看问题，尤其是遇到重大的决策问题时，合伙人往往很自然地从自己擅长、自己负责的领域去考虑问题，并从这个角度上去制定相应的决策。

比如，合伙人一方善于市场拓展，善于拉投资和拓展新客户，另一方则擅长内部团队管理和产品的打造。这样能够保证企业在市场和产品方面都不会出现大的失误和漏洞。但是，这种互补的关系，并不能代表

合作的双方能够理解对方的决定。

在启动资金有限的情况下，合伙的各方更容易出现的是过于关注自己的付出和自己的需要，而忽略了对方的需要。擅长市场的，感觉自己拓展市场不容易，愿意把更多的资金投入到市场拓展方面；而擅长内部团队管理和产品开发的，认为产品研发必须有资金支持才能把产品做得更好，团队建设也不能没有资金做后盾，更愿意把资金投放到产品研发和团队建设当中。于是，矛盾就产生了。

如果合伙人各方换一个角度，站在对方的立场想一想，多了解你的合作伙伴的角色，理解他们的需要，懂得自己的需要并不比他们的需要更重要更紧急，也就能坦然面对并理解对方的决策了。在这样的心态之下，双方再进行协商，矛盾就比较容易解决了。

3. 从公司全局的利益出发去做决策

解决合伙人之间在决策中意见相左的矛盾时，合伙人一定要以有利于企业未来的发展为最终目标，抛弃个人之间的小恩怨，以企业发展的大计为重。在考虑决策时，从全局出发，从一个综合的角度而不是从局部利益去考量决策的好坏。顾全大局，一方面避免了合伙人之间因为决策意见相左产生矛盾，另一方面，从全局的角度出发做出的决策，才是最符合企业未来发展的最好决策，企业也才能够稳步发展。

人与人之间的价值观不同，合伙人之间在决策问题上出现矛盾纷争也是再正常不过的事情，但我们千万不要试图把自己的意志强加给合伙人，那是不现实的。合伙人之间出现矛盾不是问题，问题是怎样来解决这些矛盾，不能因为矛盾的出现，影响到公司的发展。

其实，不少合伙创业的公司都存在这样的问题，因为是朋友合伙，权责不清，在一开始合伙人之间就存在隐患。所以，合伙创业的公司，在合伙之初，就要在股权分配以及方向把控上做好未雨绸缪的准备。

比如说，公司是大股东全权把控，还是合伙人根据投资比例进行投票？在合伙人意见相左时，如何做出决议？这些都要事先做一个明确的规定。一旦出现合伙人之间意见相左的情况，严格按照规则办事，即便有的合伙人心里不服，但因为事先有规定，谁也不好再说什么。如果合伙人之间已经出现了决策意见相左且无法解决的情况，那就要求各个合伙人静下心来，以公司未来的发展大计为重，各退一步，共同商量出一

个合适的决策。

我一直都认为，没有团队精神，太过自我的创始人是很难创业成功的。现在的年轻人不再那么内敛，张扬个性是他们的天性。这是优点，也是缺点。太过自我就很难听进去别人的话，在与合伙人发生冲突时又容易冲动，很容易提散伙。所以，我奉劝年轻的创业者，创业非儿戏，当你与合伙人的意见相左时最好能够三思而后行。

理念有分歧，怎么调和才能服众？

理念差异是最易激化的合伙矛盾

中国有句俗话：“打江山容易，坐江山难。”这话一点没错，大家在一无所有的时候往往能够为了共同的目标奋斗，一旦功成名就，各种矛盾就纷至沓来。

合伙创业也是一样，刚刚合伙的时候，几个合伙人之所以能够走到一起，肯定是因为志同道合，还有对企业未来的发展方向保持相同的见解。这个时候的合伙人，往往都能把合作双方的优势和劣势进行互补，使公司的业绩处于不断增长的状态，从而达到互利共赢的目的。但是随着企业经营的不断深入，企业的队伍逐步发展壮大，合伙人之间也会产生一些理念上的分歧。比如，企业是扩张还是维稳，是保持单点优势还是多元发展，产品是要保持风格还是常变常新等。不管是什么样的公司，这些理念上的差异都会存在，一旦这些矛盾处理不当，就会给公司和个人带来无法预估的损失。

合伙案例：经营理念出现矛盾，竟然用犯罪解决问题

2015年7月16日，郴州新闻网发表了一则名为“因理念不同散伙，为泄愤盗窃被捕”的时事新闻。据犯罪嫌疑人邹某描述，他和受害人王某曾经是关系非常好的兄弟，两人合伙出资经营了这家煤矸石场。但是2015年初，邹某与王某在经营理念上产生了矛盾，由于矛盾的激化导致邹某退股。然而，谁曾想到，想不开的邹某在一气之下，竟然伙同自己的朋友盗窃了王某的煤矸石。

大千世界无奇不有，仅仅是因为理念不同就铤而走险触犯法律，实在是可悲可叹。邹某的盗窃行为不仅给王某带来了财产上的损失，自己还受到了法律的制裁。曾经的好兄弟、相互信任的合作伙伴却变成了如今彼此伤害的陌路人。邹某的行为虽是个案，但我们在扼腕叹息的同时，也给合伙经营提供了一定的警示意义——合伙人在理念不同时产生

的分歧很容易使矛盾激化，如果不妥善处理就会发生损害公司利益的事情，甚至会破坏合伙人彼此之间的感情。

学会理性处理分歧

理念差异产生的矛盾不可避免，因此我们就要寻找正确处理这样矛盾的方式方法，千万不能像邹某那样意气用事，否则伤人伤己不说，还断送了企业的大好前途。话说回来，如果我们在经营公司的过程中与合伙人因为理念差异而产生矛盾时，到底该怎么办呢？

1. 保持冷静，及时处理

在遇到理念不同引发的矛盾时，正确的做法是大家要保持冷静，切忌硬碰硬，然后在冷静的状态下，去理顺两个人的分歧点在哪里，寻求一个顾全大局的解决方案。

如果因为理念分歧，合伙人各方的会谈已经出现愤怒、争吵等情绪化反应，我们也可以学习冷处理，把问题先放在一边，等大家冷静下来再接着讨论。很多成功人士在矛盾分歧比较严重的时候，或者是在矛盾一下子难以解决的时候，都会有意识地减少与有矛盾的合伙人正面接触，或者是将应发矛盾的分歧点避开来谈，从而减少正面冲突，使大事化小、小事化了。

此外还要注意，遇到矛盾时一定要及时处理，千万不要放置不管！矛盾在形成的早期是容易被解决的，但是随着时间的流逝，矛盾就容易被激化，等到矛盾被激化时，再去处理就不是那么容易了。特别是因为理念不同而引发的矛盾，一旦搁置不去处理，那么在公司决策上自然就会议而不决，或者就算决定了也会因为其他合伙人的不认同、消极怠慢而效果大打折扣。

2. 分析利弊，做出科学合理的判断

古人有云：“两利相权取其重，两害相权取其轻。”一般来说，合伙人理念发生分歧时，常常没有谁对谁错之分，肯定都是为了公司好，但理性一点讲，这里面一定有孰优孰劣，谁的理念更符合公司发展的需求，谁的想法能给公司带来最大的利益，谁的措施能更多地避免可能给

公司带来的伤害等等，而这些靠什么来判断？就是要靠理性的、科学的利弊分析。

当两个合伙人或者多个合伙人理念发生分歧，甚至出现矛盾的时候，大家不妨都冷静下来，抛开个人的主观猜测和判断，用科学、合理的统计方法或者评估系统来客观评定。SWOT分析也好，市场调研也好，5W2H分析法也好，或者其他企业独有的调查分析方法都可以，借助这些评估系统，权衡利弊和得失，最后得出科学结论。

3. 求同存异，模糊处理

合伙经营公司，大家的理念始终一致那是不现实的，存在理念的差异很正常，我们不妨求同存异，找到两人理念中一致的部分，在双方矛盾要激化的时候，采取暂时避开矛盾分歧点的方法，力求在一些共同点上达到一致，以此来缓解矛盾与冲突，真正做到“退一步，海阔天空”，让合作稳定地持续下去。

此外，对于那些无关紧要的细节，也要做到模糊处理。模糊处理是为了防止矛盾进一步激化，也是希望能够在双方都冷静的情况下寻找解决矛盾的绝佳机会，从而使矛盾能够在和谐的气氛中顺理成章地化解。有一点需要注意，处理矛盾时选择模糊处理绝不等于逃避现实，也不等于放置不管。

求同存异是解决合伙人之间矛盾冲突而不影响公司正常运行的一个比较好的选择。在大事面前讲原则，小事面前讲风格，这是合伙经营的必备法则。

4. 分道扬镳，另立门户

以上几点我一直在强调要和平解决矛盾，但是，和平解决的前提是双方的合作还有挽回的余地，如果矛盾已经激化到非散伙不可的地步，那我认为，也就没挽回的必要了，大家分道扬镳，另立门户反而是最好的选择。尽管散伙的结局大家都不愿意看到，但勉强维持只能是浪费彼此的时间和精力，还不如快刀斩乱麻，各奔前程。

合伙案例：理念不同的合伙人，只能走向和平分手

由冯仑、王功权、潘石屹、易小迪、王启富和刘军组成的万

通“六君子”，在20世纪末创立了海南农业高科技投资联合开发总公司，当时股权利润完全平分。但是在商业合伙的关系中，兄弟情义往往凌驾于合伙关系之上，过程轰轰烈烈，最终也走向了分手的结局。

六人分手的原因不是因为利益冲突，而是因为经营理念的差异让他们对于钱往哪里投产生了分歧。万通“六君子”之一的冯仑描述，大约有一年的时间，只要一开会，他们就会吵架，六个人都有自己的想法，谁都不愿意妥协，最终的结果只能是分手。

六人在“分裂会议”上都哭了，无关利益，泪为情洒，就好似是一场同甘共苦的婚礼，最终忍痛分别，但值得庆幸的是，分手之后各自安好。解体后的万通“六君子”都独立经营了自己的公司，因此万通也被称为房地产界的“黄埔军校”。

不是所有的矛盾都可以被激化，也不是所有的矛盾都可以被成功化解。如何选择，见仁见智，也考验着合伙人的智慧和经验。其实，理念有差异不可怕，可怕的是没有找到合适的解决方法，最终把公司大好的发展前途葬送。所以，当理念差异的矛盾来袭时，一定不能意气用事，还是冷静下来好好想想该怎么解决吧。

都认为自己贡献大，谁能来评理？

回顾历史，自从等级差别出现的那天起，就鬼使神差般地把人分为了三六九等，而不同等级的人享受到的待遇也出现了本质的差别。

遵循这样的规则，在合伙企业的成长过程中，也会看合伙人的贡献大小来划分等级，正所谓多劳多得，一分耕耘一分收获吧。然而，在企业的后期运营中，却常常会出现因贡献大小而诱发矛盾的现象。

合伙案例：贡献大、报酬少，让合伙人变身仇人

2011年，来自湖南的王先生和来自湛江的罗先生在东莞开了一家汽车用品厂，王先生是公司的大股东和法人代表，罗先生是小股东。

2014年末，两人因年终奖的发放问题产生了分歧，王先生打算拿50万元奖励管理层的员工，但是罗先生只答应发双倍的工资，因两人意见不同，使得年终奖也没有发成。

一波未平一波又起，春节过后，罗先生觉得自己为公司做的贡献比王先生所做的贡献大，而自己在公司的地位和收入却比不上王先生。因而，罗先生心生怨恨，产生了想要撤资的想法，王先生同意罗先生撤资，但是没有答应罗先生想要的撤资金额。

2015年4月，对撤资金额不满的罗先生带着爱人和堂妹等一干亲戚来到公司，对一些办公设备和工厂内的产品打砸，导致公司直接经济损失超过20万元，上百名员工无法复工。

合伙人之间因贡献大小产生分配不均的现象，往往会引发不可调和的矛盾，从而导致公司经济利益受损，危害合作双方的利益。公说公有理婆说婆有理，每个人都觉得自己对公司的贡献大，自己应该多拿点报酬，如果这个矛盾解决不好，合作双方对彼此的信任度会越来越低，最终就只能像案例中的王先生和罗先生一样反目成仇。

为了防止在合作中出现因贡献大小产生的矛盾，我们在选择合伙人的时候，应注意以下几点问题。

1. 清楚合伙人能提供什么

合伙人之间之所以会因为贡献大小而产生矛盾，有一部分原因是合伙人实际做的事情没有达到你的预期。在创业初期，你必须要对“我是不是真正需要一个合伙人？”“我是需要合伙人投入资金呢，还是寻找掌握一种技术或一系列技术的合伙人？”“我需要他做到什么程度？”这些问题进行严密的思考和规划，然后再判断你选择的这个合伙人能否满足你的所有需求。我提醒大家，这些问题一定要想清楚，因为你选择的合伙人是你公司未来的股东之一，他将成为影响你公司发展的重要一分子，如果你觉得对方达不到你的要求，就不要凑合，否则对双方、对公司都是伤害。

当你与合伙人因贡献大小产生矛盾时，你要回顾一下你当初选择对方的初衷，并给予对方充分的理解与信任。要知道对方当初在答应与你合作时，对你就抱有信任的态度，你不能因为后期合作的利益冲突，就完全不顾及合作之初的情义。

2. 对合伙人的考核标准，要有书面协议

合伙人因为贡献大小发生矛盾，还有一个原因，就是其中一方觉得另一方本能够或者必须完成某些任务，但另一方却没做到，而另一方觉得对方本应理解、支持自己，却处处被人埋怨。彼此产生期待的落差，导致严重的失落感和失望感，这种情况下双方的冲突就会不断放大，产生矛盾。这里面有一个问题就是，彼此都是出于情感方面觉得对方应该如何，而没有用理性的标准去衡量。

在合伙行为发生之前或者矛盾已经产生之后，为了避免发生此类问题，或者为了更好地解决这类问题，我们不妨对所有合伙人的岗位、职责、绩效指标、考核标准等经过协商和市场调查做一个科学合理的书面协议，然后各司其职，根据协议内容去履行、衡量、考核每一位合伙人，并采取相应的奖惩措施，以督促合伙人发挥自己最大的价值。

3. 按实际贡献大小，重新协商股份比例

因合伙人贡献大小诱发的矛盾还有一个原因，很多合伙公司常常就是按照当时入股的多少分配股份，常常忽略后期的实际情况，比如每一个合伙人实际为公司所做的贡献。长此以往，随着贡献和所得越来越不匹配，势必会诱发矛盾。因此，可以根据公司的阶段性发展情况，分阶

段重新商议股份比例等其他报酬形式，尽可能按照实际情况对彼此的利益进行新的调配。

合伙人在达成协议后开始合作，目的是为了能够借助彼此的力量使得利益最大化，但往往事与愿违，公司经营过程中时时刻刻都会有矛盾产生，特别是涉及利益的矛盾，往往最为敏感，也最难解决。以上就是我们解决因贡献大小而发生的矛盾的几种办法，希望能够给合伙人带来一些启发。

矛盾升级，
合伙人如何面对？

矛盾升级无法解决，葬送一半的企业生命

21世纪初，哈佛大学两位教授做了一个研究，他们对5500多家创业型企业进行了调查，其中大约有44.6%的创始人都因为与合伙人之间的矛盾升级，落得被董事会踢出局的下场。这说明，合伙人之间矛盾如果解决不好，矛盾升级，很容易使合伙关系破裂。

哲学上讲，矛盾是普遍存在的，没有矛盾的地方那是乌托邦，只要我们还生活在现实的世界里，就会有矛盾。那么，哪些因素会导致合伙人矛盾升级呢？这是一个大的命题，我们只能选一些宏观的因素来进行分析。

1. 创业具有很大的不确定性

在创业之初，任何合伙人都很难准确地预测出今后将会发生什么。正因为不能准确地预测未来，合作伙伴之间就不能对未来的期望值进行事先的预设，这样就会导致大家对创业结果的期望不一样，这种期望可能包括企业的未来发展空间、发展方向、盈利能力，也可能包括合伙人的表现、贡献、做事方式等。

当公司在发展的过程中，可能在某一阶段，有些人的期望值得到了满足，有些人的期望值还没有得到满足，甚至是有些人的期望值在公司的发展过程中发生了变化，而现实和期望产生了落差。如此种种，就容易产生矛盾，一旦矛盾处理不当，就容易导致矛盾的不断升级。

2. 合伙人的适应能力存在差异性

合伙企业的发展要经历许多阶段，比如有种子期、发展期、成熟期等。然而，每个发展阶段对合伙人的素质和技能的要求都是不一样的，而且每个人对团队合作的方式、角色分工的要求也是不一样的。随着企业的不断发展，其内部环境和外部环境都在发生着变化，由于合伙人的

适应能力，尤其是自我改造能力和自我提升能力不同，使得有些合伙人能跟得上企业的发展，有些人就会很难适应企业的发展。

其实说白了，当合伙人的能力逐步不在一个水平线的时候，必然会产生矛盾，就像结婚要讲究门当户对一样，如果环境的改变让你难以适应，长此以往，矛盾肯定难以避免。

3. 合伙企业制度的缺陷性

在很多合伙企业的成功案例中，我们可以发现，创业伙伴在合作之初都会签订一个发起人的协议书。协议书的内容大约会有十几章，公司未来发展过程中关键的内容都会在协议书中界定下来。例如，每个合伙人该拿多少股份，股份是一次性付清还是分期分发？合伙人需要在该合伙企业工作多长时间？中途要想退出，会付出哪些代价？在合伙企业发展期间，能不能做竞争性工作？这些问题都是关乎合伙企业未来发展走向的，事先规定下来很有必要。

制度是好的，只可惜，在实际的创业过程中，很多合伙人都不会去遵守。等到大家正式合伙，开始真刀真枪地干的时候，很多合伙人就开始把公司制度抛在脑后，所签订的协议成了一张废纸。这样做的后果就是，等到合作出现问题、发生矛盾的时候，很容易造成矛盾的升级。

彻底摆脱“矛盾引发决裂”的诅咒

现在，很多刚刚步入社会的大学生都会选择与朋友、同学合伙创业，缺少社会经验的他们也是之后会发生合伙人矛盾升级的主力军。那么，合伙创业怎样才能摆脱“矛盾必然导致决裂”的诅咒呢？这是一个值得每个创业者深思的问题。在这里，我简单给大家一些处理矛盾的原则，希望大家在创业的时候真的是要不忘初心，不要因为梦想走到一起，最后却不知为何葬送企业、葬送梦想、葬送友谊，甚至彻底变成陌路人！

1. 冷静、冷静，还是冷静

遇到矛盾，需要冷静，一旦矛盾升级，更需要冷静。不论什么事情，最可怕的就是情绪失控。这个时候，最理智的做法就是冷静、冷

静，还是冷静。合伙，就是将几个经历各异、性格各异、理念各异的人凑到一起，发生矛盾在所难免，而要想避免矛盾升级，就一定要多沟通，然后心平气和地坐下来，理性地处理问题，化解矛盾。

2. 分析导致矛盾升级的原因

分析导致矛盾升级的主要原因是化解矛盾的重要途径，只有找到你们的分歧点在哪里，才会找到正确的处理方法。很多人在寻找创业合伙人时只是想寻找互补的技能，而忽略了其他因素，比如彼此的脾气性格可能不合，也正是因为这一点，合伙人双方产生矛盾的可能性也就会更大。

一般来说，与你技能互补的合伙人，性格和习惯就很有可能是与你对立的，那么，你们在工作上的某些观点往往也是背道而驰的。如果不是原则性的问题，我奉劝各位最好能多站在对方的角度考虑问题，不要过多地抱怨对方，否则只会激化矛盾。

3. 仔细思考继续合伙的可能性

既然矛盾已经升级，就说明彼此已经对对方十分不满，或者意见分歧已经十分严重。这个时候，理性、成熟的合伙人不应该揪着矛盾不放，更不应该让矛盾继续升级，让关系更加恶化，而是要冷静下来，仔细思考一下，彼此是否还有继续合伙做下去的可能。具体来说，主要可以思考一下以下几个问题。

（1）大家是出于公司利益的考虑，还是为了一己私利？

（2）矛盾是否已经到了无法调和的程度？

（3）继续合伙做下去是否利大于弊？

（4）如果合伙人撤出，公司是否会元气大伤？

……

等思考清楚以上这些问题，那么心中自然就会有一个结论了。

4. 下策：和平分手

俗话说，快刀斩乱麻。在矛盾升级以后，我们如果找不到正确的处

理方法，导致矛盾已经发展到无法调和的程度，或者合伙双方已经撕破脸皮，那么这个时候就不要拖延了，虽然是“下策”，我们也不妨果断地选择分手。创业之路是不可预期的，矛盾升级导致合作终止是常态。有些时候，如果双方已经彻底对彼此失去信心和信任，甚至整个大方向和想法都背道而驰，那么散伙也未尝不是一个更好的选择。毕竟，及时止损比一直恶性循环要好得多。

此外，一旦这种情况发生，那么合伙人也要做好散伙事宜，按流程进行申报，同时做好财产等利益分割，保证大家的合法权益，避免以后再发生纠纷，也尽量不伤害大家原本的感情。

合伙人出现矛盾升级的问题后，就会有散伙的风险。对此，合伙人一定要对散伙的利与弊进行详细分析，不是所有的矛盾都是不能化解的，但关键是合伙人双方在矛盾升级后，都要敞开心扉与对方进行沟通，争取化解矛盾，早日解决问题，这样创业才会看得到未来。

战略失误引发不快，如何不伤和气谈担责？

企业战略是一个自上而下的整体性规划过程，在企业经营管理上，战略是维持公司发展的重要支柱，一旦企业战略发生了失误，后果不堪设想。在公司的实际运营中，战略失误常常发生，特别是在合伙公司，合伙人就常常因为战略失误或战略分歧而产生矛盾。

合伙案例：战略失误打破平衡，酷6网经营模式的抉择

2006年，如今的中欧商学院教授李善友离开五道口豪华气派的搜狐大楼，与合伙人陈天桥去了北京西四环外的小白楼里鼓捣属于他们的酷6网。两人合伙正式拉开序幕。

此后，酷6网在李善友和陈天桥两人的经营和管理下，曲折前行。直至2012年7月，酷6网以807万元回购了酷6网创始人李善友及其团队的所有股份，从此，李善友彻底与酷6网断绝了关系。

据相关人士介绍，李善友与陈天桥分手的结局似乎在合作的第一天就已注定。两个人的出身有着天壤之别，性格也截然不同，矛盾的发生是迟早的事情。而最终迫使两个人分手的原因就出在李善友的战略失误上。

当年，在酷6网到底是应该走大片模式还是走视频资讯新闻模式这个问题上，李善友曾与陈天桥发生过争执。陈天桥希望走视频资讯新闻模式，而李善友则坚持购买正版版权走影视剧大片模式。

此时，收购酷6网的盛大集团就对其未来的发展产生异议，并希望酷6网能够放弃版权及宽带成本过高的“大片模式”。但现实是，酷6网并没有按照陈天桥希望的方向发展。

事实证明，李善友的战略失误给公司带来了严重的经济损失，这样的结局也预示着李善友将离开他亲手创办的酷6网。李善友曾经在接受采访时表示，陈天桥是他的贵人。但很显然，在商业合作中，战略成功与否将决定着公司的存亡，同时也是合伙人之间维持合作关系的衡量标准。当平衡被打破，也必将由一方的离开而告终。

李善友的案例并不是个例，单单是我自己，就见到过很多合伙人因为战略失误而分道扬镳。毫无疑问，任何人的战略失误都将给公司造成严重的损失，甚至会直接把公司推向灭亡。在处理战略失误的问题时，我们要牢记几点准则，以便于扭转公司发展低落的局面。战略失误的补救措施是化解战略失误的最好办法，所以，掌握几种常见的补救措施是合伙人必备的工作技能。

1. 停止冲突，先想补救措施

市场风云变幻，有着太多不确定的因素，而公司的经营者也不是神仙，不可能每一次决策都是正确的，所以当战略出现失误时，合伙人之间不要相互埋怨，而是要停止冲突，积极寻找补救措施，以挽回或者减少公司的经济损失。

合伙企业出现战略失误，不应该把责任完全都推到某个人的身上，所有合伙人都有一定的责任——既然某个人的战略是错误的，为什么当初不加以阻止？即使真的是因为某个人一意孤行导致战略失误，也要保持理智，就算是商业天才也难免会判断失误，提出战略的人也认为这是对公司有利，因此切忌埋怨甚至丧失信任。大家坐到一起，想好补救措施之后，再进行讨论，如何避免下次出现这样的情况。

2. 明确决策机制，防止类似问题再次发生

战略失误往往是由决策失误发展而来，因此，我们在处理战略失误时，还要明确决策机制，防止类似的问题再次发生。而没有明确的决策机制，恰恰是现在很多合伙企业所面临的经营问题。

明确决策机制就是要在决定公司重大事件时，有一套完备的决策计划，除了要有一套公司活动的计划，还要有全体合伙人之间共同的商议，最后形成书面决议，防止由于某个人判断失误而带来的决策失误，以及后续的战略失误。

3. 根据实际造成的损失，给予相应惩处

给公司带来损失，是战略失误的必然结果，既然损失已经无法弥补，我们就要积极地提出应对措施，减轻损失的程度。虽然战略失误导致损失是谁都不想看到的结果，但事实就是事实，如果损失严重，那么也不妨根据实际情况给予战略失误的合伙人以相应的惩处。一方面可以

弥补公司的损失，另一方面也算惩前毖后，让该承担责任的人承担相应的责任。

明确分析战略失误的原因，把责任落实到实际工作中去，能够有效避免类似事件的再次发生。“该奖的奖，该罚的罚”是合伙企业健康成长的必备要领。

我们上面谈到了合伙人战略失误如何处理，其实最好的方法就是防患于未然，把失误扼杀在萌芽中。以下是防止合伙人战略失误的四个准则。

第一，合伙人要树立正确的指导思想，摒弃短期致富的心理；

第二，建立完善的市场信息系统，使合伙企业制定的战略切合实际；

第三，加强基础管理，营造积极的团队环境，提高战略的执行能力；

第四，全面开展战略管理研究、培训和普及的工作。

在实际的合伙经营中，各个合伙人要牢记避免战略失误的准则，遇到战略失误积极处理，合伙人之间要相互沟通，共同应对难关，尽量把损失降到最低。

我想说的是，大家能在一起合伙做生意，非常不容易，如果真的因为某个合伙人战略失误给公司造成了损失，我认为最明智的选择还是应该尽最大的力量补救，而不是忙着追责甚至想到散伙。毕竟，我们都不是神仙，都会犯错误，如果因为一次失误就产生芥蒂，让大家辛苦创业的公司受到影响，那就太不值得了！

第6章
合伙人必懂的黄金“潜规则”

“没有规矩，不成方圆。”规则是一个企业所有从业人员的规范和准则，更是企业发展的推动力。而作为创业者，不但要遵守那些约定俗成的规则，更要去了解、遵守其中的“潜规则”。这些创业潜规则不但能推动企业的进步，更能在危难时，挽救企业于水火之中！

合伙人8大原则，建立高度统一战线

合伙创业，最容易出现也是最关键的问题就是在合伙企业运营的过程中，合伙人之间，各自揣着各自的小心思。在公司盈利的时候，大家为了各自的利益去争权夺利；在公司遇到困难的时候，合伙人只顾自己的利益，不肯为公司牺牲。毫无疑问，这种合伙方式最终必然导致公司运营不畅、停滞不前，甚至倒闭！

合伙案例：五大股东各自为政，公司越赚钱越要散伙

2015年第二季度开始，刚刚成立一年多的哈尔滨聚成泰和商贸有限公司进入财务清算程序，这也意味着聚成泰和公司的实质性破产已成定局。

据相关人士透露，聚成泰和公司的破产，并非因为经营状况不好所致，相反，聚成泰和公司自身的营业状况很好。其中，公司旗下的兰瑟品牌增长尤其明显，2015年品牌回款同比增长100%。

那么，刚刚成立一年多，又经营良好的聚成泰和集团怎么会导致破产呢？我们来追溯一下。

2013年12月2日，由五位股东以平均股权、共同经营的方式，成立了聚成泰和商贸有限公司。这个有欧诗漫、温碧泉、卡姿兰、兰瑟等五家化妆品品牌的营销商，通过资源整合强强联合成立的集团公司，曾被业界形容为探索中国化妆品代理商合作经营新模式的“首块试验田”。

原来，在合资公司成立之前，集团的五位股东已分别是五家不同代理公司的创始人，聚成泰和相当于是这五位老板的二次创业。而且，五位股东在集团代理的同时，各自还都保有自己原来的品牌和原创公司。

五位股东虽然来自同一领域，但是，因为各自保留有自己原创的公司，所以，在集团公司运营的过程中，遇到矛盾或冲突的时候，每个股东都站在自己这一方的角度，从自身的利益出发，谁也不想妥协，谁也说服不了谁。加上五大股东平均股权，个个势均力敌，事实上形成了一个各自为政的格局。

因为是通过资源整合的方式走到一起的，五个股东的权利是平均的，集团公司没有一个有绝对话语权的核心人物。所以，遇到需要做出统一决策的时候，大家免不了各自都从自己的利益角度去考量。于是，集团公司很难做出一个统一的决策。最终，这个才成立一年的新兴集团公司只能采取散伙的方式，结束各股东之间的合作，各奔东西了。

我想，看到这里会有很多读者想要问我："那么，到底怎么做才能在合伙企业内部保持高度统一的战线呢？"这就要求合伙创业的企业，合伙之初制定一些相关的原则，并坚持把这些原则贯彻到合伙企业运营过程中的每一个环节。我总结了一下，要求合伙企业内部合伙人之间坚持以下8大原则，才能保持企业内部的高度统一。

1. 目标一致

所谓合伙企业，合伙人之间一定要有一个共同的目标。只有这样，在遇到合伙人之间利益冲突的时候，大家才能够以大局为重，朝着最有利于公司利益的方向努力，而不是各自揣着自己的小心思，为自己的小团体或者个人谋利益。

俗话说："二人同心，其利断金。"这里的同心指的就是有共同的目标，有劲儿往一块使。众所周知，一加一等于二，但是如果能够建立统一的目标，每个人都向着这个目标共同努力，我们就可以创造出一加一大于二的价值。

举个例子，在古代，人类以狩猎为生。当时人们的狩猎工具很简陋，手段也比较落后。在这种情况下，我们不妨做个假设，一天时间里，两个猎人同时出去狩猎才能猎到一头野猪，而每个猎人单独狩猎每天只能猎到4只野鸡。一头野猪两家平均分，每家可以吃15天，而4只野鸡一家只能吃4天。看到这里，大家肯定会说：傻子都会选择合伙狩猎。但前提是，他们有着共同的目标——为家人猎到足够的食物。现代人都很聪明，但是聪明反被聪明误，往往为了一己私欲，弃大家的共同目标于不顾，最终，这样的合伙会导致一加一小于二，还会激发矛盾，不可避免地走向散伙。

2. 沟通第一

几方合作，最忌讳的就是不沟通。合伙创业，大家各有各的观点，也各自有各自的问题。观点不同或者是有了问题，及时沟通，大家就可以一起想办法解决。如果沟通不到位，往往会给合伙人之间的关系带来不安定的因子，合伙人之间有了隔阂，也就等于给企业未来的发展带来了隐患。如果这些问题不能得到及时的处理，就可能给企业带来巨大的损失。

将时间留给沟通，是合伙企业的8大原则之一。在南京的“总统府纪念馆”，有孙中山先生用过的会议室，上悬一幅条幅，浓墨重彩四个大字：推心置腹。

上海复星集团的四位创始人，创业15年来，每天坚持互通电话，至今如此。复星人非常强调坦诚沟通。

但在很多企业中，“假沟通”却是一个普遍的现象。表面上看起来一片祥和，实则在底下你争我夺，钩心斗角。沟通注重的是“通”，只有双方通了，才是真正意义上的沟通，否则会容易提高内部的交易成本，一旦内部交易成本高于外部交易成本，组织就没有必要再存在了。

美国的著名女企业家玫琳·凯说：“不善于倾听不同的声音，是管理者最大的疏忽。”松下电器的创始人松下幸之助先生也说：“企业管理在过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”

只有真诚的沟通，才会带来真正的成功。企业中最大的问题不是如何做事，而是如何管人。人免不了有情绪，免不了有内耗，此时此刻，沟通的价值凸显。

这里我想端上一碗“鸡汤”给各位创业者：最有效的沟通，就是“爱”！

不要嫌我矫情，有一次，我就在饭桌上偶遇被民间尊为“中国第一基金”红杉资本的副总裁。他给我们分享了他受邀参加一个知名品牌企业财务部年会的经验。年会的主题让他吓一跳，主题是“如何拥有更多的爱”，而且还是公司财务部，一群无比理性、“冷血”的高级知识分子，大家不谈今年的净利润和现金流，却谈“爱”这种似乎有点虚幻的内容，这实在令他大为诧异，也回味无穷。我觉得这没什么奇怪的，因为“爱”，实在是我们唯一的共同语言，也是我们最深的渴望。大家创业走到一起，哪个不是因为心中有爱？而那些最后散伙，闹得老死不相往来的

人，哪个不是心中没了爱？

3. 坚守诚信

我们讲“内诚于心，外信于人”，诚信是做人最基本的行为规范和道德标准。具体到合伙企业内部，在合伙人相互之间的关系处理上，一定要坚守诚信的原则。也许，坚持诚信会暂时损害到自身利益，但无论如何，自己都要坚持诚实守信的原则。对其他合伙人言行一致、信守承诺，是保证合伙人之间能够良好合作的前提条件。

合伙案例：诚信为本，经营出血浓于水的企业

银川雷达建筑劳务的创始人之一雷达，是我多年的朋友，他豁达而健谈。让我好奇的是，大家介绍他不喝酒不抽烟、不去夜场，实在是建筑业的另类，但他却掌管着当地最大的劳务输出公司。

我好奇，是什么成为雷达建筑成长的“DNA”？正是“诚信”二字。

对客户，提前完成工期；对合伙人，十年如一日携手；对于务工人员，从不拖欠一分钱，过年的时候，还提前发放奖金。如此善待，正所谓：“人在做，天在看；人在做，天会还。”每年过完年，各家企业都在愁，人手严重不足。而雷达的员工却会像候鸟一样找回来！

雷总说：“我和合伙人、供应商、员工、客户，都是血浓于水的关系，无法分割。就像鱼儿离不开水，瓜儿离不开秧。”

作为一名企业观察者，我一直在思考“诚信”对于合伙企业的重大意义。《中庸》说：“至诚无息。”又说：“诚者天之道也。”《大学》说：“诚意正心，修身齐家。”诚是真实无欺，是智慧，是仁爱，是力量，是一切学问道德的根本。《论语》说：“人而无信，不知其可也。”

做到至诚至信，必定能感化他人，也必能为自己赢得客户。诚信，是我们对合伙人的道德要求，也是检验合伙企业能否良好运转的试金石。

4. 信任为本

企业合伙人之间，自身要做到对其他合伙人保持诚信，而对其他合作伙伴，也要坚持信任的原则。“用人不疑，疑人不用”，既然决定彼此

合作，就要给予对方最基本的信任。即使出现了一些问题，也要从信任的角度，一起查找问题出现的原因。如果合伙人之间不能保持彼此信任，那么，遇到事情就会互相猜忌，不仅合伙人之间容易出现矛盾，也会影响到企业的发展。

合伙案例：做人，做企业，最要不得的就是猜忌

有一对双胞胎兄弟合伙创业，在当地经营一家服装城。哥哥做事严谨，就待在公司里，负责公司内部的运营管理及日常销售；弟弟性格活泼，就出去跑市场，负责寻找货源进货。

开始企业发展良好，但是后来网店如雨后春笋一般涌现，给服装城的销售带来很大冲击，营业额迅速下滑。面对重重危机，兄弟两个却并不是坐下来共同商议解决办法，而是互相猜疑。哥哥怀疑弟弟每天出去就没有好好跑业务，没有认真采购服装回来；弟弟又指责哥哥什么事都不做，什么事都不懂，每天在公司里坐享其成。最后，亲兄弟闹得不可开交，服装城也只能关门大吉了。

合作是建立在信任基础之上的，没有信任，合作就是一只纸老虎一捅就破。宋代的苏洵在《六国论》中总结道：“灭六国者六国也，而非秦也。”为何有此结论呢？纵观历史，秦灭六国，就是利用了六国的不团结、不信任、不合作的这天大的弱点，再逐一击破！

5. 宽容为上

宽容，就是对与自己不一致的意见或观点能够耐心倾听、不动怒，对别人给自己造成的损失不过分计较、追究。合伙人之间在探讨某些问题或者决策的时候，往往会出现意见相左、观点不一的情况，在激烈争论的时候，甚至可能会出现言语上的冒犯。发生这样的情况，合伙人就必须要有宽容的胸怀，以大局为重，不去计较这些琐事，更不能把这样的事情当作日后某些行为的借口。否则，合伙人之间就会产生隔阂，并最终影响到企业的发展。

孔子的学生子贡曾问孔子：“老师，有没有一个字，可以作为终身奉行的原则呢？”孔子说：“那大概就是‘恕’吧。”“恕”，用今天的话来讲，就是宽容。宰相肚里能撑船，也是告诉我们做大事者不拘小节。

6. 吃亏是福

纵观古今，有多少合伙企业，是因为利益分配不均的问题，而最终导致兄弟反目、朋友成仇的？所以，每一个企业合伙人，在合伙创业之初，都会面临着利益分配不均的问题。在这个问题上，除了在前期要有一个明确且相对公平的规则之外，合伙人在利益分配上的心理定位也是非常重要的。李嘉诚在跟别人合作时，一直坚持的一个原则，就是“七分合理，八分也可以，那我只拿六分”。

我们来看看，曾经几乎征服欧亚大陆的成吉思汗是如何做的呢？财散人聚。每当他打猎时，如果碰到别人打猎，都会把好猎物分给对方，自己留少数。在制胜的战役中，成吉思汗只拿战利品的10%，剩下的由全体人员共享。公元1206年，蒙古帝国成立，4位分封为万户侯，88位分封为千户侯。成吉思汗总是先封有功之臣，其后才对家人进行分封。

每个人看问题的角度不一样，合伙人之间在利益分配上其实没有绝对的公平。你想追求绝对公平，凡事不肯吃亏，那么你就输在了创业起点。如果合伙人都站在自己的角度去考量，人人都会觉得自己吃亏；反之，如果合伙人都能做到“吃亏是福”，大家心里就会比较坦然，不会因为利益分配问题纠结不清而影响到企业的发展。

7. 时刻谦虚

谦虚，就是能够放下姿态。一方面可以学得他人的长处，另一方面，也不会因为自己的高姿态让其他人敬而远之。谦虚能让自己与其他合伙人以及下属员工之间的关系更加融洽，在处理问题和团队合作的时候，更有战斗力和凝聚力。

一些创业者创业之初也许还能做到谦虚，但是随着企业的不断发展壮大，心态也发生了变化，从开始的兢兢业业到后来的浮躁散漫，从之前的谦虚谨慎到之后的狂妄自大，最终创业以失败告终。

所以创业者要时刻谦虚，要勿强行，勿妄为。

8. 追求公平

之前就讲过，合伙企业讲究“亲兄弟，明算账”，在合伙创业之初，利益纷争出现之前，先把丑话说到前面。由合伙人一起制定好相关的规则和制度，并保证严格按规则办事。这样，一旦后期出现问题，有详细的条款摆在那里，大家也就无话可说。即使遇到大的利益纷争，只要勇

于捍卫原则，最终大家也会理解，而不至于因此造成内心的隔阂。这样能够很好地避免因为利益分配的问题，伤害到合伙人彼此的感情，影响企业内部的团结。

企业合伙人如果都能够坚持这8大原则，企业内部的不安定因素就会大大减少，合伙人就能真正携起手来，保持统一战线，共进共退，推动合伙企业快速向前发展。

让竞争对手把你们绑定在一起

合伙创业的企业，合伙人之间，常常会因为意见相左、观点不合等原因而产生一些矛盾，相互指责、互相埋怨。但是，“兄弟阋于墙而外御其辱”，即使在企业内部彼此有矛盾和分歧，在遇到共同的“敌人”时，我们也应放下个人恩怨，一致对外，携起手来面对共同的困境。如此，企业才能走出困境，取得成功。

在2013年上映的电影《中国合伙人》中，美国EES起诉新梦想盗用他们的教材，要求索赔1500万美元，已经各奔东西的三个合伙人成东青、王阳、孟晓骏毫不犹豫地又走到了一起，一起来到美国，用他们集体的智慧“攻陷”了美国EES。而电影中新梦想的原型新东方也曾有过这样的遭遇。

合伙案例：没有永远的利益，但有永远的合作

2001年4月，正是新东方的事业做得红红火火的时候，美国ETS向新东方发起了总攻，《华盛顿邮报》《环球时报》均大幅登载对新东方不利的文章，并最终诉诸法律，要求新东方做出巨额赔偿，新东方面临破产，原来准备谈合作的公司都纷纷退去。

这时候，新东方的几个合伙人俞敏洪、徐小平、王强重新走到一起，共同商量对策，一起与ETS较量，在做出适度赔偿的情况下，还促成了与ETS的正式合作。

“团结就是力量”，新东方的三个合伙人，团结起来，与强大的ETS展开较量，结果不仅没有按照ETS要求的那样做出巨额赔偿，而且，还达成了与ETS的正式合作。所以，当有外界因素影响到公司的发展，甚至可能给公司带来灭顶之灾的时候，所有合伙人，都应该暂时抛开个人之间的小恩怨，团结起来，一致对外。只要大家团结起来，即使对手很强大，也不是不可以战胜的。

2013年3月，聚美优品的“301”大促，是合伙人一致对外，而最终赢得胜利的又一典型案例。

合伙案例：聚美优品的华丽转身

2013年3月1日，聚美优品三周年庆，1000余家品牌官方授权旗舰店携手发起声势浩大的“301开门大促”。由于对顾客的热情度估计不够，3月1日当天，聚美优品的服务器因为流量过大而数次宕机，大促活动几乎处于瘫痪状态。一时间，热情的用户很是不满。

而且，在聚美优品301大促之前，聚美优品与乐蜂网等化妆品垂直电商正处于火药味十足的强力竞争状态。猜测、质疑、诋毁……聚美优品的日子过得并不轻松。本想借三周年庆做一下大促，让聚美优品走出逆境，却遭遇了服务器罢工。这样一来，不仅自身的促销无法完成，还给同行竞争对手带来了商机。对于聚美优品来说，这简直就是一场灾难。

庆幸的是，在这场灾难到来的时候，聚美优品的CEO陈欧带领着他的合伙人团队，整夜奋战，研究紧急应对措施，并最终决定把大促时间再延长两天，到3月3日再结束。在这几天的大促活动中，团队中的每个合伙人，几乎是三天三夜都没合眼，每个人都以积极的态度与用户沟通交流，坦诚面对用户的质疑和不满，真诚地向用户道歉。他们向用户承诺，所有的优惠、代金券在延期的两日内依然有效，并承诺3月1日的订单免邮费。最终，他们真诚的态度，赢得了用户的信赖和支持，避免了用户流向竞争对手。

聚美优品的三天大促，总流量达到1500万人次，销售额突破10亿元，刷新了2012年天猫“双11”促销当天创造的百度搜索指数纪录，成为2013年最闪亮的开年大促活动。而且，这次活动直接带动了整个垂直美妆电商市场的全面爆发。据不完全统计，聚美优品的活动短期内带动了高达近30亿元的美妆市场销售，创造了电商销售上的奇迹。而聚美优品本身，也在这场大促中，实现了其在逆境之下的华丽蜕变。

在聚美优品处于逆境的时候，是几个合伙人团结起来，一起研究对策、一起面对用户，一起与竞争对手争时间、拼速度，并最终让企业走出困境。因为共同的利益、共同的竞争对手将他们绑在了一起，大家一荣俱荣，一损俱损。在这样的时刻，合伙人没有太多时间去想自己的得失，每个人都知道，只有公司发展起来了，个人才有获利的可能。

所以，在合伙企业，当面对竞争对手或是别有用心者企图阻碍企业发展的时候，合伙人只有齐心协力、一致对外，才能克服共同的困难，共渡难关。让竞争对手将你们永远绑在一起！

当然，我并不是说每个合伙人不能有自己的想法，墨守成规盲目跟从也是不利于企业发展的。只要在企业面临重大困境和重要决策时，合伙人能够保持团结就行，企业内部还是要有不同的声音，所谓“求同存异”，就是这个道理。

财务随时看，收支要透明

无论企业大小，财务都是企业发展中的关键环节。可以说，财务监管是公司制度化管理的根本。在合伙经营的企业中，更要保证财务的公开公正透明。财务要透明，不仅仅指的是财务账目要规范透明，合伙人之间更要互相信任。

合伙企业，因为是共同执掌企业的大权，企业的财务进出、市场盈亏关系着每一个人的利益。如果财务方面不能透明，一方面，合伙人心中没数，不知道自己的企业发展现状是什么样子，也就影响到合伙人对企业发展前景的评测；另一方面，因为做生意都是逐利的，财务不透明，合伙人之间更容易出现互相猜忌的情况，并会因此引发一系列问题，甚至最终导致合伙人之间反目成仇，合伙变散伙。所以，账务明细要定期在合伙人中间公开，这也利于合伙人对财务的监督。

合伙案例：合伙为的是共赢，财务一定要透明

金先生与丁先生曾经是同一家工厂的员工，金先生擅长技术，丁先生擅长市场。因为关系不错，两人商议着合伙开了一家小的木材加工厂。因为人员不多，两个人又是朋友，所以在工厂建立之初，他们并没有在财务方面做出相应的明细规定。只是两个人口头协议，由金先生负责技术，丁先生负责市场，并兼管财务。

凭借过硬的技术实力，工厂一直保持着不错的收益。工厂规模越来越大，财务上的问题也浮出了水面。

丁先生靠着自己的人脉，将加工厂的一批原料低价出售给了自己的朋友，自己也从中拿到了一部分回扣。后来此事被金先生得知，回去与丁先生对质。但是，丁先生认为，自己是老板，对进货原料完全有支配的权力。金先生则表示，他与丁先生都是工厂的合伙人，对于进货的产品同样有支配的权力，丁先生在没有与他商量的前提下，私自将进货原料出售，侵害了他的部分财产。

最终，金先生诉至法院，要求法院终止他与丁先生的合伙协议。好好的一个加工厂，没有债务纠纷，只因为财务没有透明化，引发了合伙人之间的利益纠纷，导致了最后的散伙。

合伙经营的企业，很容易在财务方面出现问题。要想规避财务方面的问题，需要合伙人注意以下三个方面。

1. 制定规范的财务制度，并严格执行

合伙创业之初，合伙人应共同制定一个完善的财务制度。即使是只有两个人的小企业，也要做一个明确的书面约定，谁负责记账、谁负责监督等。但是很多合伙人往往因为这样那样的原因，忽视了财务制度的建立和规范。

一方面，合伙人之间是朋友或者亲戚关系，合伙之初，大家相互信任，觉得没必要把制度定得那么严格；另一方面，因为是亲朋关系，碍于情面，大家都不好意思做得太过分。结果，等到最后出现问题的时候，大家的信任和情面都会被伤害。

比如在上面案例中，丁先生利用了金先生对财务的疏忽和对自己的信任，暗箱操作，从中渔利。最终，被金先生发现，两个好伙伴反目成仇，分道扬镳。

而且，在财务制度制定好以后，所有合伙人一定要严格按照财务制度来执行。企业财务要公私分明，不允许因为人情问题在财务上面做文章。

2. 账目详细清晰，账务随时跟进

在财务账目方面，相关人员一定要把每一笔账目都做得清楚详细，每天的收入支出、资金的流向等都要记录得清清楚楚。这样一旦出现问题，可以及时查询到哪里出现了差错。同时，账务要及时跟进，只要有一笔业务发生，财务账目上就要有反映，绝对不能有忘记记录的情况出现。

一些小的合伙公司，合伙人因为前期忙于业务发展，有时候会忘记把资金变动的情况反映到财务上。后期发现问题的时候，大家又会互相猜疑，最终导致合伙人之间互不信任，影响团队内部的团结。

合伙案例：财务漏洞引发信任危机，工厂倾刻倒闭

我认识的两个好友曾经一起合伙办工厂，甲负责进出货管理兼管财务，乙负责技术生产。由于前期事务繁忙财务监管就比较松

散，结果等工厂进入正常运转后，年终财务总结时发现一笔巨额资金不知去向，乙怀疑甲私吞了这笔款项，甲又是满腹委屈无处诉说。

两人矛盾不断升级，我曾多次从中调解，也未能解除他们的危机，合伙关系无法正常维持，只能申请破产结算。结果，他们却在破产进行仓库盘点时找到了这笔款项购买的物料，两人此时握手言和，捶胸顿足，可是为时晚矣。

3. 财务账目要公平公正

在合伙企业中，财务账目一定要保证公平公正，不可因为自己的利益徇私舞弊。同时，在合伙人之间，也要把财务与人情严格分开，杜绝人情账。严格按照财务制度办事，在企业内部创造一个安全、健康的财务环境。

其实，对于合伙企业，为了显示公正，财务人员最好外聘，而不要由企业内部股东兼任。由于不同的企业都有自己的专业特征，外聘财务人员可能对部分业务不了解，这就要求企业内部相关人员给予帮助，并在关键环节上进行把控，保障财务的透明和准确。

亲朋好友的人情债，不要放在企业还

合伙创业的公司，在创业之初，创始人出于人员的需要，可能会邀请自己的亲朋好友加入进来，帮助自己经营公司。但是亲朋好友是把双刃剑，如果利用得好，既可以节省人工成本，而且，把事情交给亲戚也放心；利用得不好，就很容易造成公司管理上的混乱，同时还会打击其他员工的积极性。

家族式企业的运营模式，在合伙企业没有形成规模的时候，还看不出太多的弊端。但是，我可以断言，一旦企业走上正轨，还让身为股东的亲戚在公司任职，对公司的发展来说就是一个隐患，而且还是无法解决的隐患。

合伙案例：改革也难以逃出“家族生意圈”的悲剧

2015年7月26日，新闻爆出申龙电梯出现严重故障，导致湖北一名女子不幸丧生。这则新闻也将发生故障的申龙电梯推向了风口浪尖。而事实上，申龙电梯之前就已经面临了巨大的危机。

申龙电梯的董事长和实际控制人是袁华山，袁华山的两位弟弟袁强和蒋勤荣担任公司经理，袁华山的哥哥袁明元担任制造部部长，袁华山的女儿袁青担任证券部部长。

此外，在申龙电梯上游的原材料供应商中，袁家各路亲戚占了大部分。因此形成了一个庞大的“家族生意圈”，各路亲戚之间经常存在关联交易，缺少相互的监督和制约。

2011年，申龙电梯为了谋求上市，已经大刀阔斧地做了一些改革，频繁更换供货商，以实现“去关联化”。但换来换去，终究还是不能逃离“亲属”关系圈。在这个“家族生意圈”中，有部分供货商竟然是规模小、质量无法保证的“作坊企业”。而这一切，都为2015年7月26日“电梯吞人”悲剧的发生埋下了伏笔。

美国安全工程师海因曾这样描述“事故发生概率”：在1件重大的事故背后有29件轻度的事故，还有300个潜在的隐患。也就是说，一次重大事故的出现绝非偶然，在此之前，一定是有很多小问题没有得到足够的重视，没有及时查验整改，最终才会酿成大祸。

确实，不是所有的家族企业都会出现事故，也不是所有的亲属参与都会对企业不利，但是，一家企业，尤其是合伙创业的企业，一旦有股东的亲属参与其中，很多时候是会扰乱公司管理秩序，不利于企业的发展。一般来说，有股东亲戚在公司上班的话，容易出现以下这些问题。

1. 人情管理

合伙人对于自己的亲戚，会有一种下意识的照顾，其他合伙人碍于合作伙伴的面子，也会尽量给予照顾，出了问题，得到的处罚就会轻一些。但是，这样很容易形成人情管理的模式，从而导致其他普通员工内心的不平衡。而且，人情管理带来的“有奖励、无惩罚”“工作无追踪、难落实”等弊端，不利于企业的发展。这样的不平衡会给公司带来隐患，甚至会直接导致企业走向灭亡。

由于工作关系我也走访过许多西方国家的企业，在他们的企业内部没有亲戚、没有朋友，工作中就是工作关系。也许你会说“那多没人情味儿”，可就是这所谓的“人情味儿”葬送了很多的中国企业。在此敬告大家，“亲戚扎堆”就是死路一条。

2. 任人唯亲

因为情感的原因，股东在选拔人才的时候，很容易任人唯亲，而亲戚本身也会在其他员工面前显出自己的优越感。这样容易导致企业内部员工之间产生矛盾，造成普通员工的归属感下降。而且，员工归属感下降的危害，会随着企业规模的扩大被无限放大，最终直接影响到企业的发展，甚至影响到企业的安危。

3. 滥用职权

因为任人唯亲，被选拔任用的亲属员工，有可能会滥用职权打压比自己能力强的员工，导致有能力又不屑于人情世故的员工不得不选择离开。最终，公司留不住人才，影响到企业的发展。我想不用我举例了，在中国家族式企业里这种现象已经是屡见不鲜了。

4. 越权插手

有时股东的亲戚，尤其是直系亲属，本着为自身利益着想的目的，过多插手公司的业务，这样不仅给其他股东带来困扰，而且，会严重干

扰公司的正常管理秩序，阻碍公司的发展。同时，亲属的过度干扰，也会在员工中产生不良的影响，容易让员工对企业产生家族化的印象，从而降低归属感，进而影响公司的发展。

中国是一个重人情的国家，但是创业是一件理性的事情，如果因为亲戚的“人情债”，随意让股东的亲戚到公司上班，很容易会因为人情、面子的问题，导致规章制度不能贯彻到底、引起利益纷争和权利纷争，这些都会给合伙人之间以及员工之间的关系带来各种无法解决的隐患，最终影响到企业的发展。

所以，要想合伙办企业，一定要记住，无论股东的亲戚是谁，有多强的能力，可以给公司带来多大的利益，都不能成为公司的员工。这是合伙人合作的底线。

合伙最讲理性，情义不能凌驾制度

我反复强调，如果打算合伙创业，一定要制定规范的投资股份登记表和公司章程，并到工商局注册备案。但还是有很多初创的合伙企业，对合伙人之间的合伙事宜并没有一个明确的规定，导致在企业发展起来之后往往会因为各种各样的问题和矛盾而发生冲突。比如，有的合伙人事先没有对股权分配做出协议说明，最终就可能会眼看着自己的研发成果被别人霸占，自己辛苦打下的江山只能眼睁睁拱手送予别人，给自己带来很大的痛苦和伤害。这可不是开玩笑，最终导致几个合伙人因为利益分配的问题而闹得反目成仇、分道扬镳的，比比皆是。

合伙案例：糗事百科的合伙糗事

创办于2005年的糗事百科网站，是一个以网友真实糗事为内容的笑话网站，话题轻松休闲，很受年轻人的喜爱，网友们习惯地简称它“糗百”。“糗百”由一个叫“闪”（网名）的人写下全部代码，并上线运行。由“闪”“黑衣大葛格”等合伙人以兼职的方式在业余时间管理。因为是个人兼职经营，一直到2010年，糗事百科每个月的收入也只有5000元上下。

2010年10月，糗百创始人“黑衣大葛格”找到了一位新的合伙人“霜叶”，邀请“霜叶”参与网站的运营，并口头许诺给“霜叶”18%的股份。作为回报，“霜叶”也承诺要将糗百的月收入从5000元做到10万元，并制订了网站用户数增加20倍的发展计划。

而原创合伙人“闪”被逼迫交出所有网站文件和数据，并退出糗百团队，由“霜叶”全面接手糗百网站的运营和管理。

在接下来的一年里，“霜叶”全力投入到糗百的运营和管理中，出资购买了服务器，并在2011年6月，提前实现了每月10万元的收入以及用户数和流量增长20倍的目标。

而此时的“黑衣大葛格”，已经私下为糗事百科注册了公司，并开始全职投入到糗事百科的运作之中。一年之后，公司发展显著，月收入10万元以上，整体估值3000万元人民币，已经具备了成功商业运作和融资发展的基础。辛苦努力了一年多的“霜叶”欣喜地期盼着那

18%的股份。

然而，2011年8月，“黑衣大葛格”通知“霜叶”：鉴于一年来你对糗事百科的贡献，我可以赠送给你1%的股份。这让“霜叶”很是气愤，更让“霜叶”痛心的是，最终他连1%的股份也没有拿到，仅仅得到了2万元“道义上的补偿”。

发生这样的情况，就是因为当时“黑衣大葛格”与“霜叶”之间只是一个口头上的约定，没有任何规范性的协议。而且，在此之前，糗百也只是作为一个个人网站在运营，没有任何正规化的公司运作模式，团队合伙人之间也没有通过规范性的合同条款规定合伙人之间的股份关系。所以，“霜叶”在气愤和痛心之余，剩下的也只有叹息了。

糗事百科是互联网创业项目，而互联网企业有一个特点，就是从创业开始到取得成功，往往就在“一瞬间”。而这样的瞬间“爆炸”，就会让一个原本辛辛苦苦一个月只有1万元上下收入的普通创业者，突然间成为管理一家估值达数千万元人民币公司的老板。这个时候，即使是1%的股份的估值都是一个不敢想象的天文数字。所以，没有规范的股权分配协议做后台保障的“霜叶”，即使后来“黑衣大葛格”重新承诺给他1%的股份，他也没有得到，只能眼睁睁地看着自己当初梦想的股份化为泡影。

随着合伙人之间利益纠纷案件的增多，使得创业者越来越注重创业前期的制度规范性，但是，还是有很多合伙人，尤其是好朋友好兄弟合伙创业的合伙人，会抱着信任和侥幸的心理，不重视这个问题。我搜集并查看了近十年来各类合伙人之间利益纠纷的案例，发现导致合伙创业的合伙人最初不签署相关协议的原因不外乎以下几点。

第一，创业者在刚开始创业的时候，大多没有企业管理方面的经验，考虑不周全；

第二，创业项目在开始的时候一般没有很高的市场估值，合伙人之间认为签不签协议都无所谓；

第三，创业者之间一般是朋友加兄弟的关系，觉得“谈钱伤感情”，不愿意还没做事先把钱放到前面。朋友之间因为相互信任，往往不重视具体的股权分配概念，只做一个口头的约定，来约定权利和责任。

所以，合伙创业者在创业第一天就应明确合伙创业的诸多事宜，既

要兄弟情义，更要协议制度。这样，一方面在未来创业项目吸引投资时，可以减少投资者对该项目的担心；另一方面，也可以避免创业团队内部在企业发展起来之后出现利益分配、领导权归属或者职责不清等问题。

最容易忽略的协议：竞业禁止及商业保密

但凡成功的企业，都有自己的商业机密，而且，多数企业也都是通过这些机密战胜同行竞争对手的。所以，一旦商业机密泄露，往往会给企业带来致命的伤害。

在合伙企业中，掌握企业核心商业机密的，往往不是一个人，而是全体合伙股东和相关负责人员。那么，一旦高层出现人事上的浮动，就很容易造成商业机密的泄露，从而给企业和其他股东带来很大的损失。商业史上，因为商业秘密的泄露而引发的纠纷和官司也比比皆是。

合伙案例：盛大文学如何靠竞业协议维权？

2013年3月，盛大文学以侯小强为代表的管理层和以吴文辉为代表的创始团队因为观念冲突无法调节，而最终导致吴文辉与部分起点创始团队集体离职。接下来的5月初，就有媒体披露，离职的起点创始团队已获得腾讯投资，成立了腾讯读书频道下另一文学网站——创世中文网。而此次离职的起点中文网前任副总经理以及版权中心前任负责人罗立，正是这一创世中文网的主要筹建人。

接下来，罗立以涉嫌倒卖、贩卖作者版权到自己名下的一家空壳公司的罪名，被警方拘留审查，与罗立一起接受警方审查的还有起点的其他员工，并有多名员工在接受调查。

原来，被警方审查和正在接受调查的这些编辑在离职之前，已经统一与盛大签下了至少一年的竞业禁止协议。但是，他们离职后一个多月的时间，就投到腾讯旗下，创立创世中文网。这一行为违反了企业成员竞业限制条例，所以，网站刚刚成立，就遭到盛大文学的起诉。

2013年5月30日，盛大在网上发表了一封“致关心起点中文网的朋友们”的公开信，公开声明，罗立被捕是盛大文学向警方报案所致。在这封公开信中，盛大文学还明确表示将把所有违反竞业禁止的人告上法庭。盛大文学指出，部分管理团队成员“未离职即秘密煽动作家签约到新公司；在离职并获得竞业禁止补偿后，立即无视合同约定，推出马甲，掩耳盗铃。不惜作践自己，开展同业竞争”，“要

付出应有代价”。

在这场风波中，我们不去评判孰是孰非。但是，竞业禁止协议本身是公平的，谁违反了协议的规定，谁就要付出相应的代价。

那么，我想有必要先给大家介绍一下离职的起点中文网管理层与盛大签下的竞业禁止协议是一个什么样的协议，这个协议对保护公司商业机密又能起到哪些作用呢？

所谓竞业禁止，又称竞业限制或竞业避让协议，是指用人单位对负有保守用人单位商业秘密的劳动者，在劳动合同、知识产权归属协议或技术保密协议中约定的竞业限制条款而签署的协议。

这个概念读起来有点拗口，我来给大家解释一下，就是说，劳动者在终止或解除劳动合同后的一定期限内不得在生产同类产品、经营同类业务或有其他竞争关系的用人单位任职，也不得自己生产与原单位有竞争关系的同类产品或经营同类业务。

在这里，我提醒大家要注意了，竞业限制条款是一种延迟生效条款，也就是说在劳动合同的其他条款法律约束力终结后，该条款才开始生效。

竞业禁止协议主要为了防止企业董事、经理、股东等核心人物利用特殊的地位及所获得的公司内部资源损害公司利益。所以，企业中所有掌握企业核心技术和秘密的人员，都要签署竞业禁止协议，防止一旦有人事变动，损害到企业的整体利益和其他股东的利益。

除了竞业禁止协议外，合伙企业的股东在合伙创业之初，还要签署商业保密协议，来保证企业的商业秘密不被泄露，从而影响公司发展前景。

那么接下来我们再来看看什么是商业秘密。《中华人民共和国反不当竞争法》中是这样定义的：商业秘密，是指不为公众所知悉，能为权利人带来经济利益，具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。

在国家工商总局颁布的《关于禁止侵犯商业秘密行为的若干规定》第二条第五款中规定“技术信息和经营信息，包括设计、程序、产品配

方、制作工艺、制作方法、管理诀窍、客户名单、货源情报、产销策略、招投标中的标底及标书内容等信息”，都属于企业商业秘密的范畴。

法律定义上的商业保密主要包括两大类，一是技术信息的保密，二是经营信息的保密。

技术信息的保密，通常针对掌握核心技术信息的技术人员，不得以任何方式，把企业中属于商业秘密的核心技术信息泄露给他人。

经营信息通常指“管理信息、资源信息、客户信息、产品营销信息、标书信息等”。

股东作为公司经营者掌握着公司非常重要的投资、采购、销售、财务、客户等详细信息，如果股东利用自身的优势，谋取相关利益，肯定会损害到公司及其他股东的利益。因此，在合伙创办企业时，股东们必须要签订竞业及商业保密协议。这既是对全体股东的约束，也是对全体股东利益的保障。

在了解了所有相关概念之后，我想大家最关心的还是怎样才能最大限度地维护自己的利益。在利益面前，每个人都会遇到诱惑。

所以，就要求合伙人之间必须签署相关协议，才可以大大减少企业运营过程中因为私利而出现损害企业利益的情况。股东签订竞业禁止及商业保密协议是合伙创业必须有的程序，一定不要碍于人情而忽视，否则很有可能就会给公司和其他股东带来重大损失。

第7章
合伙创业问题多，疑难杂症全解答

对于创业者来说，选择合伙人就像选择人生伴侣一样重要。毕竟，接下来的日子你需要与合伙人同舟共济、患难与共。然而，很多创业者因为选择了错误的合伙人，以致亲手为自己埋下了不定时炸弹，当利益的光环开始凌驾于哥们儿义气之上时，这些炸弹就随时都会发生爆炸。面对合伙过程中的诸多疑难杂症，合伙人之间是选择分道扬镳还是彼此忍气吞声？有没有“合伙人宝典”可供参考，以求两全？创业机会多，风险也多，你遇到的问题可能一个个都是很难回答的，却又不得不答。

合伙人不给力，
怎么办？

网络上常说："不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友。"对于创业者来说，如果没选对合伙人，就是一切噩梦的开始。当你累得像狗一样的时候，你的合伙人却优哉游哉地看着风景喝着茶，还和你一样，持有公司的股权，什么都不干就能获得和你一样的回报。如果碰到这样不好好干活的合伙人，即使你的心胸足够宽阔，恐怕也只能忍得了一时忍不了一世。毕竟，合伙人就像是人生伴侣，你们还有很长的路要走，如果一忍再忍，不仅会把自己憋出内伤，还会影响公司的长期发展以及其他股东的利益。这个时候，除了暗自抱怨自己看走了眼之外，你最迫切需要做的就是亡羊补牢。

2015年，曾经轰轰烈烈的互联网餐厅西少爷肉夹馍宣布散伙。创始人之一宋鑫被扫地出门，原因错综复杂，而其中一个很关键的因素就是创始人之一孟兵对宋鑫工作态度的不满——合伙人不好好干。

刚成立的时候，虽然他们彼此共患难，却始终没有阻止矛盾的产生。成立之初，孟兵与宋鑫的争吵就没有停止过。在另一位合伙人罗高景看来，争吵的直接原因就是宋鑫消极的工作态度以及一直以来工作成果几乎为零。矛盾的不断激化最终导致宋鑫被迫离开创业团队。

西少爷本来有可能是一家前途无量的明星创业公司，却在公司刚刚走上正轨时，创始人团队分崩离析，个中曲直是非，我们不予评论，唯一可以确定的是，事情发展到今天这个地步，创业团队的每一个人都有责任。如果大家能在矛盾刚刚萌芽的时候就积极沟通，也许事情就不会有现在这样复杂的结果。

西少爷的惨痛教训让我们不得不反思：如果合伙之后发现合伙人不好好干，该怎么办？像西少爷那样一拍两散，肯定不是最佳选择。创业又不是过家家，出了问题就散伙，再好的创业项目都会被创业团队的内讧给毁掉。相反，找出合伙人不好好干的原因，并积极地解决矛盾，才是上策。

1. 合伙人之间必须及时沟通

如果你觉得合伙人不好好干，那你要知道凡事都是有原因的。作为他的合伙人，你首先要搞清楚的就是他为什么不好好干，是天生的懒惰？或是能力不足？还是有不满情绪故意消极怠工？找到问题之后，必须要和你的合伙人好好沟通。

你千万不要告诉我："咱们是好兄弟，不好意思说啊。"如果你们真是好兄弟，那么就应该在发现问题的第一时间给他指出来，帮助他回到正轨，而不是等到无法挽回的时候舍弃他、赶他出门。合伙人就像是你的伴侣，你忍得了一时，忍不了一世，情义不是纵容不管的理由。

冰冻三尺，非一日之寒。其实，很多合伙人之间在一开始并没有太大的矛盾，就是因为缺乏沟通，才把矛盾越积越多，最终一发不可收拾，甚至反目成仇。就像西少爷的创业团队，其他几个创始人早就对宋鑫心存不满，但他们并没有把矛盾摆在明面上，而是任其发展，最终只能一拍两散。如果西少爷的创业团队能够坦诚相对，多沟通，也许就不会走到反目成仇这一步。所以，沟通是合伙人之间首先要遵循的原则。

2. 合伙人之间要明确职责和义务

今年春天，我采访过一个小企业的老板。当时，他指着对面办公室对我说："那边那位是我的合伙人，可是人家每天过来就是打打电话，看看新闻。而我每天有看不完的文件，你看这里还有这么多合同等着我审核签署呢。"言辞中满含怨愤。我问他："贵公司的规章制度中怎么界定你和他的职责和义务？"他愣住了："规章制度是规范下面员工的，我们是铁哥们儿，共患难走过来的，还需要制度？"

当你发现你自己累得爬不起来，而你的合伙人却很悠闲的时候，先不要急着指责对方不好好干，而是应该反思一下，是不是公司规章制度出了问题，比如没有明确划分双方的职责和义务。很多创业者在公司建立初期，往往是基于对股东或者是"兄弟"之间的信任维持运营，很容易造成职责不明，权责不清。如果是这种情况，我认为最好的解决方式就是明确双方的职责，积极调动合伙人的主观能动性。

明确的考核标准和奖惩方式也是杜绝合伙人不好好干的法宝。如果合伙人不好好干，没关系啊，完不成任务就要接受相应的惩罚，在明确的制度面前，你可以不好好干，前提是你已经做好了接受处罚和丢脸的准备。反之，如果合伙人能够把工作做得特别好，就会有相应的报酬。

这样奖罚分明的制度就是把问题抛给合伙人：你干与不干，制度就在那里。

3. 合伙人之间要相互负责

好的合伙人并不是天生的，只有经过不断磨合才能产生默契的合伙人。我想，既然你当初选择了他做合伙人，说明这个人的身上有可取之处。在繁杂的工作中，每一个人都会出现不良情绪，如果有一天你发现你的合伙人开始消极懈怠，请不要忙着指责他，我们是不是可以先了解一下，他是不是在工作或生活中遇到了困难，或者是遇到了什么工作瓶颈却又难以开口？如果我们能用积极的心态去引导他克服不良情绪，不仅是对他负责，也是对自己和公司负责。

史宗玮是Hearsay Social公司的合伙创始人兼首席执行官，她更耀眼的光环是星巴克最年轻的女董事。她总结出了三条创业教训，其中很重要的一条就是要明智地选择合伙人。

史宗玮坦言："评估、吸引和建立与联合创始人、早期员工和投资者之间可靠的工作关系，是决定成败的关键。我很幸运能与好朋友、斯坦福大学的同学史蒂夫·加里蒂一起创建Hearsay Social公司。有人一起交流想法，讨论重大决定和交换不同意见，能让创业新人受益匪浅。十多年的友谊为我们奠定了信任的基础，让我们可以自由地辩论，相互扶持地度过所有初创公司都需要经历的情绪过山车。"

我们中国人讲究和为贵，做生意更是如此，如果动不动就散伙，就好比夫妻两个动不动就离婚，没有和气怎能生财？遇到合伙人不好好干的情况，如果事情还没有发展到非散不可的地步，最好的解决方法还是彼此包容并且及早采取措施解决问题。规章制度能够约束合伙人的行为，但制度是死的，人是活的，如果合伙人能够求大同，存小异，为了彼此共同的事业鞠躬尽瘁，那么完全可以把矛盾扼杀在萌芽当中。

当然，我的意思绝不是说不能散伙，如果你使出了浑身解数，还是没能"拯救"你的合伙人，为了公司的长期发展和其他股东的利益，那就真的只能一拍两散了。当然为了预防这种风险的发生，在公司成立之初就一定要做好合伙人股权的进入机制和退出机制，以免到最后散伙的时候产生股权纠纷。

合伙人只出技术不出钱，怎么办？

技术合伙人最好也要出钱

一个靠谱的技术合伙人是很多创业者梦寐以求的搭档，因为技术合伙人在创业初期比较重要，如果没有懂技术的人，一个好的项目就难以启动。对很多创业者来说，找到一个最佳的技术合伙人有时候比找人生的另一半还要困难，毕竟，专注于技术的人的思维和混迹于商业战场上的人的思维有着很大的不同，彼此能够“一见钟情”的概率并不是很高。即使你十分幸运地找到了技术合伙人，也不要高兴得太早，因为，一定还有一大堆问题困扰着你。

我就遇到过很多想要创业的技术牛人，张口就要股份，并且要得还不低，但他往往说，自己只出技术不出钱。相信任何一个创始人都不愿意接受这样的条件，自己拿着真金白银做项目，合伙人只出技术不出钱，还要分股份。换成你，你会愿意吗？面对这样的合伙人，你究竟该怎么办？

在研究对策之前，我先给大家介绍一下什么是技术入股。技术入股主要有两种形式，一种是卖方以其智力和研究、开发项目作为股份向企业进行技术投资，联合研制、开发新产品，共同承担风险，分享效益，这种技术入股叫作研究开发中的技术入股；另一种是卖方自己掌握的现成的技术成果折合成股份，向企业进行技术投资，然后分享效益，这种形式叫作技术转让中的技术入股。

我们可以发现，无论是哪一种形式的技术入股，“技术”都被当成一种无形的资产，对于想要创业的人来说，这种无形资产是真正宝贵的资源。技术成果的出资入股不同于货币、实物的出资，因为技术成果不是一个客观存在的实物，要发现其绝对真实价值相当困难，但我们不能否认技术本身就有着其价值。从某种意义上来说，技术合伙人只出技术不出钱存在一定的合理性，但是，我们需要警惕的是，技术合伙人不出钱的理由是什么。我的一个朋友小A就遇到过技术入股的困扰。

合伙案例：合伙创业不出钱，闹到最后全不干了

小A想要创业，但因为对行业不熟悉，便选择和朋友一起开公司。让小A苦恼的是，因为朋友对行业有经验，所以朋友提出开公司后主要运营由自己负责，因为整个商业计划都是朋友出，所以朋友算技术入股，不出资金，资金全由小A和其他合伙人一起筹集。对此，小A的朋友给出的解释是，不是自己不想出资，而是目前手里真的没钱。其他合伙人不能接受这样的理由和安排，纷纷选择了退股。而小A既想坚持，又担心将来生意失败了自己要承担全部风险，一直在犹豫公司到底开还是不开。拖到后来，竟然没有一个人再提创业这回事儿了。

我认为，即使是技术入股，也应该出一小部分的资金，如果你的合伙人像小A的朋友一样，以没钱当借口一分钱都不想出，那还是说明他缺乏诚意。他打的是既想获益，又不想承担风险的小算盘。面对这样的合伙人，我告诉你一个好办法，比如说可以先借钱给他，或者是由其他股东先帮他垫付，等赚钱分红时让他先还账。如果这样的方法他还是不乐意的话，那只能说明没钱只是借口，他缺乏合作的诚意，我建议你就不要和这类人合伙了。

除了要搞清楚技术合伙人不出钱的目的外，你还要评估一下合伙人所出技术的含金量。如果你觉得技术合伙人手中的技术价值特别高，高到你可以不计较他并没有出钱，那接下来的问题就是技术合伙人究竟该拿多少股权和签订相关协议保证双方权益。

我采访过不少技术入股的企业，有关股权的分配也是五花八门，这里我为大家介绍一种折中的出资占股计算方案。

技术合伙人所占股份＝(技术合伙人月薪×为项目工作的时长 - 技术合伙人领取的报酬＋技术合伙人的出资）/公司现在的估值

例如，一个技术合伙人年薪50万，项目没有拿到投资时估值100万，他无薪、全职为项目工作一年，算作出资50万。那他拿50%是理所应当的。

此外，技术合伙人的股权分配要注意以下几点。

第一，技术合伙人的股份需要按照其长期的贡献来分配。技术合伙

人在项目前期扮演重要角色，项目一旦进入正轨，技术合伙人的角色相对就会减弱，如果一开始就给技术合伙人很高的股份，会遗留很多问题。

第二，做事要有前瞻性，否则会走很多弯路甚至导致失败。公司分配股权时也是同样道理，不能只考虑眼前，还应该要考虑到以后加进来的人，所以要给技术合伙人合适的股份。

第三，如果遇到那些不想出资、不愿意承担风险的技术合伙人，必须要规定其贡献与股权成正比，承担的风险与股权成正比。

技术合伙人也要规避技术风险

前面我们介绍了出资方遇到的问题以及该如何应对，同样技术合伙人也面临着风险。我们先来看一下下面这个例子。

合伙案例：技术合伙人一心管技术，小心被架空

小李和朋友合伙办厂，朋友有厂房设备、资金，但没有技术，所以在和小李合伙之前，朋友的公司一直都开不起来，而小李有技术，还有一些工人和客户，两人一拍即合就合伙了。小李和朋友约定，小李技术入股20%，负责生产，而朋友负责客户。刚开始的时候合作还挺愉快，但随着公司的发展逐步步入正轨，矛盾就凸显出来了。

原来，小李发现朋友有什么事情都不和自己商量，直接指挥工人干，自己成了上班没人问，下班没人理的闲人。小李基本上不管钱，钱是朋友的人管，也没有人监督，而到了年底分红的时候，朋友说给小李多少钱就是多少钱。小李拉来了客户，朋友也只有一句话：“你太忙，下面的工作不要管了，你专心生产吧。”可是没有订单的时候，小李还是得亲自出去跑订单。各种各样的矛盾集合起来，让小李特别不是滋味，他甚至怀疑自己是不是该卷铺盖走人了。

对出资的创业者来说，技术合伙人不出钱的最大问题就是风险承担的问题，而对技术合伙人来说，最大的风险就是和小李一样——项目前期合伙人当自己是宝贝，项目步入正轨后就有可能被一脚踢开。大概看

起来，就是技术合伙人被当苦力压榨了。为了保证双方的权利，最好的解决方法就是先小人后君子，在合伙之前就明确双方的权利和义务。像小李和朋友那样分工混乱，职责不清，是开公司的大忌。

合伙创业，有一个基本原则，就是我们之前提过的财务公开，共担风险，共负盈亏，即使技术合伙人没有出钱，只出了技术，也必须要承担一定的风险，相对应的是技术合伙人有权利获得收益。

我这儿再给大家介绍一种最规范最保险的做法——签订合伙协议后到工商登记，委托律师代书协议，尽最大可能规避法律风险。如果有了协议的约束，出资方就不必担心风险承担问题，而出技术方也不必担心收益问题。

我邻居的女儿刚上小学四年级，六一儿童节前夕，我看到她拿了张“计划书”回家，上面明确列着六一儿童节那天每位同学需要做什么。我调侃道：“一个儿童节而已，有必要这么麻烦么，大家一起做不就行了？”侄女一本正经地说：“老师说要我们每个人都知道自己要做什么。我们事前都计划好写下来，这样就不会乱，如果出了问题，也能马上知道是谁犯了错误。”

一个小小儿童节活动尚且如此，合伙创业这么大的事我们更要谨慎对待，不能单靠信任来维持双方的合作关系。我们如果接受不了自己的合伙人只出钱不出技术，那就不要和他合作，如果能接受得了，就在合伙之前签订相关的协议，约定好双方的权利和义务，以免将来产生不必要的纠纷。

股东会议时，如何避免被小股东“绑架”？

正常来讲，企业的股东们常常以投票的形式对公司的某项章程或者人员罢免等重要事项进行表决。因此，一家企业的发展方向多是依靠诸多股东的集体表决，并最终以股权的占比来决定该项表决的通过与否。可以说，股东的占比在表决权上起着决定性的优势。

面对刚刚成立的新公司，有些合伙人在资金比例上起着股权占比的决定性优势，为了发展公司，他可能会拉一些自己的亲朋好友或者陌生人进行合伙。这种情况在实际操作中，常常导致被小股东“绑架”。尤其在企业做大之后，众人为了各自利益会将股东之间的战争变得更加激烈。通过下面这个真实案例，我们来直观地了解一下小股东是如何实施“绑架”的。

合伙案例：两个小股东“合伙”，大股东进退两难

老张是一个小作坊的创立者，摸爬滚打了好多年，小作坊终于小成气候，老张也名副其实地成为了张总。对企业满怀信心的张总，为了拉一把自己的亲弟弟小张，在他刚毕业后就让他一起加入了公司。在两兄弟和谐的合作模式下，公司发展得如火如荼，成绩斐然，有目共睹。

为了让公司更上一层楼，张总派能力突出的员工阿肖获取一份对公司相当重要的特许证照，并承诺阿肖，如果她能成功取得该证照，将给她公司10%的股份。阿肖不负众望，只用了短短几天的时间就成功拿到了证照。老张没有食言，阿肖顺利成为了公司的股东。张总作为公司原始创业人持50%股份，弟弟小张持有40%股份，还有10%归阿肖所有。

本来一切都尽在老张的掌控之中，但他没有预料到的是，弟弟与阿肖日久生情，最终步入了婚姻的殿堂。本来这是喜事，股东都变成了一家人，按理来说大家更加齐心协力才对，但事情远没有那么简单。

企业需要发展，就必须通过股东的决策、董事的运作和经理的实施才得以实现。但是，对于张总的公司却并非如此。为了规避股

东之间的亲情关系，公司在制定章程时采用了股东平权原则，章程规定“任何决议以股东过半数以上表决通过”。在阿肖还未成为小张妻子之前，弟弟都是听哥哥的，哥哥作为大股东当然如鱼得水。然而结婚后，弟弟小张更加倾向自己的妻子，只要阿肖反对，小张也紧跟着反对，哥哥的提议就被否决；而当阿肖提议某个方案时小张也马上跟进，哥哥一百万个反对，也无济于事。张总作为公司的大股东，彻底被小股东阿肖“绑架”了！

哥哥老张真是被将了一军，落得横竖是死，进退两难。最后，老张一不做二不休，忍痛割爱，解散公司，冻结账户，独自开始二次创业。可是，由于前期的折腾导致企业大伤元气，企业大势已去，而且此时，兄弟两人再也不能像以前那样同心协力了。

股权结构是公司稳定发展的基石，在公司运营中，如果存在严重扭曲的股权安排，将会后患无穷。合理的股权结构通常表现为一个公司三个股东，即一股东40%，两小股东30%、30%，或者两大股东40%、40%，一小股东20%，形成三足鼎立、三方均衡的布局。

按照常理来说，老张公司的股权安排还算合理，但合理的前提是三人没有剪不断理还乱的亲属关系。所以我们之前说了，顾及人情，让亲戚进公司，是一个很危险的伏笔。

此外，股东平权原则也是罪魁祸首。试想一下，如果老张的弟弟没有与阿肖结婚，平权原则最大的受益者是老张，但却损害了阿肖的利益。由此可以看出，老张之所以被两个小股东“绑架”，其根本原因并不是弟弟与阿肖的结合，而是公司的管理机制和股东权利的分配存在着缺陷。事实是，如果不能实现大股东和小股东双赢，结果就是总有一方利益会受到侵犯。

在某些情况下，应该允许小股东拥有足够的话语权或否决权，然而这种权力不应该是无限制的，否则将使公司的大股东在治理公司时面临严重挑战。往严重了说，如果小股东权力过大，还可能会联合造反，把大股东踢出门外。为了避免未来与不合适的合作伙伴纠缠不休，大股东应尽量避免给予小股东无限制的否决权。

合伙案例：董事会政变，大股东一夜失权

1995年，卢森和7个朋友在南京成立了一家科技公司，公司的主

要业务是摩托车设计，经过20年的发展，公司成为了业内数一数二的龙头企业。

2007年的时候，卢森决定让公司上市，他找到了A公司的董事长张亮，想要让A公司作为上市顾问公司，辅导自己上市。考虑到上市是一个复杂而漫长的过程，卢森决定，由A公司承担所有上市费用，而自己将23%的股份转让给A公司。卢森的这一做法遭到了公司董事会其他4名股东的反对，但由于卢森是公司最大的股东，股份占公司总股本的51%，其他49%的股份由16名股东占有，所以大家最终还是通过了卢森的决议。

由于一系列的原因，公司并没有顺利上市。可是，卢森在与A公司签订的上市财务顾问协议中，并没有约定如果不能上市该怎么办，被A公司拿去的股份是不是应该如数归还？就这个问题，卢森和董事会4名董事发生了激烈的争吵，卢森不顾4名董事的反对，坚持要继续推行上市。

让卢森万万没有想到的是，他的坚持引发了董事会政变，正当他忙着为公司上市四处奔波的时候，公司董事会把他扫地出门，公司的印章也全部被董事会控制，并且还选出了新任董事长。虽然卢森自己就是公司的第一股东，但是根据投票结果，5人董事会中已有4人同意另立董事长。至此，卢森再无反击之力。

那么如何才能避免出现大股东被小股东“绑架”的局面？我给大家提出两点建议，就是必须要有合理的公司治理结构和治理机制。

1. 合理的治理结构

在国内企业的治理结构模式中，应当设有股东会、董事会、监事会和经理层，简称三会一层。外资企业的治理结构相对简单，只有董事会、监事会和经理层，简称二会一层。

这些被小股东“绑架”的情况事件背后都存在一个共同的问题——公司没有设立制约部门。无论是三会一层还是二会一层，都是一个健全的公司结构模式，它不仅可以有效地制约小股东气势高涨、反客为主，还能为企业的协调发展起到举足轻重的作用。

2. 合理的治理机制

如果用电脑台式机来比喻一个公司的话，公司治理结构相当于一

个“操作系统”，公司治理机制则相当于电脑的“应用软件”。公司的治理机制能充分调整公司人员的主观能动性，其中包括了股东会运作机制、董事会运作机制、监事会运作机制和监管机制。监管机制涵盖了公司财务、人力资源、运营与管理、法务、产品技术研发等。一个良好完整的公司治理机制，能够提升公司的整体治理环境，辅助公司治理结构的设计。

除了完善公司治理结构和公司治理机制之外，大股东要充分尊重小股东的利益，不能因为自己占股多就欺压小股东。如果在决策时大股东与小股东出现分歧，双方一定要及时沟通，争取能够找到最佳的解决办法。反之，如果大股东不顾小股东的想法和利益，一意孤行，必然会引起众怒，激化矛盾。

不管我们选择和谁一起创业，请务必在一开始就建立起完善的公司治理结构和治理机制，以保证各方利益的均衡。一旦利益的均衡点被打破，大股东欺压小股东或是小股东“绑架”大股东的现象就会层出不穷，从根本上动摇公司的健康发展。正所谓：谋定而后动，把握全局，后发先至。

合伙人资源背景比你多，怎么合作最顺利？

对于创业者来说，找到一个称心如意的合伙人并不容易。很多创业者都喜欢和有关系、有资源的人合伙。因为在中国创业，不可或缺的就是关系和资源，如果能把这些现有的资源进行整合，确实对项目的开启有着很大的帮助。

可是，如果有人找到你，并宣称“我有关系和资源，我们合伙吧”，这个时候你还是不要高兴得太早，天上不会掉馅饼，在与他正式合伙之前，你需要静下心好好想一想，该怎么和这类人合伙，如果这个问题不想好，你们之间的合伙很有可能就是个“坑”。

合伙案例：迷信合伙人有人脉，最后独自面对烂摊子

辉哥是广州一家知名企业的销售总监，从业多年，销售经验丰富，在本行业积累了一定的人脉与销售资源。

在一次私人聚会上，经朋友介绍，辉哥和陈老板成为了无话不谈的好哥们儿。陈老板正巧想在广州投资生产类似的产品，于是辉哥辞掉了销售总监的职务，和陈老板合伙开了一家公司。陈老板出资500万，占80%股份；辉哥作为合伙人，凭借他的关系和资源，获得其余20%的公司股份，担任总经理，主要负责产品的销售。

一年之后，由于辉哥从总监变成了股东，所以在公司管理上花了大量的精力和时间，忽略了销售环节，销售环节遇到了一些困难，再加上市场竞争不断加大，公司濒临破产。辉哥与陈老板之间的矛盾日益激化，最后辉哥甩手不干，换了一家企业继续当他的销售总监，剩下的一个烂摊子，全部留给了陈老板。

从以上案例中可以看出，陈老板犯了以下四个错误。

第一，被创业热情冲昏头脑，丧失理智。理智是天使，冲动是魔鬼。陈老板就是过于冲动了，没有经过深思熟虑便和辉哥合作，导致合作以后各种问题蜂拥而至。

第二，过于迷信人脉和资源。陈老板并没有对辉哥的人脉和资源进行评估就相信了辉哥，导致后期问题不断。

第三，错误地把辉哥的人脉和资源当成了无形资产，并分给了辉哥股份。作为销售总监的辉哥，虽然在人脉和资源上有得天独厚的优势，但是并没有给予他一定的制约，辉哥在共享自己的关系与资源后，在公司无论做什么，怎么做，就算最后公司倒闭，他都丝毫不受影响，依旧可以凭着自己的优势，找适合的工作继续做他的销售总监。

第四，没有明确双方的职责，导致公司管理混乱。

正是因为犯了以上四个错误，陈老板与辉哥的合作才会不欢而散。那么，面对有关系、有资源的合伙人，我们究竟该怎么与之合作呢？

1. 明确资源的分类

根据分类方法的不同，资源可以分为长期资源和短期资源、物质资源和非物质资源。所谓长期资源，顾名思义，就是可以长期利用的资源，这样的资源一般利用价值较高，时效性较强，而短期资源则因为时效性较短而价值较低。

物质资源是指厂房、办公场地等能看得到摸得着的实体资源，而非物质资源则指客户关系、销售渠道等隐性的资源。

合伙案例：合伙人太能吹，所谓“资源”竟然都无效

张强和李立是在一次朋友聚会上认识的，两人都对建材生意有着极大的兴趣。李立表示，自己手中掌握着很多客户资源，他提议和张强合伙做建材生意。张强听了很高兴，欣然同意了李立的请求。他认为，既然李立有大量的客户资源，这就解决了销售难题，与李立合作肯定不会错。

于是，双方约定，张强出资开公司，李立以其客户资源作为无形资产入股，并由李立负责产品销售。但让张强没想到的是，公司运营两年，丝毫不见起色，钱没有赚到不说，反而赔了不少。而李立手中的客户资源并没有他自己吹嘘的那么多，还有很多都是对公司丝毫没有帮助的无效资源。公司闹到这个份上，合伙人之间没了激情和默契，连正常运作的理性也在一点点消失。最后两人大吵大闹，不欢而散，公司也就这样垮了。

根据以上案例，我们可以看出，李立手中的资源是短期的非物质资源。从法律意义上讲，他手中的资源并不具备无形资产的特征，因而不能作为其入股的资本。但由于张强没有明确李立手中资源的分类，才导致张强错误地把李立手中利用价值并不高的资源折合成了无形资产，并给予了李立股份，这为公司的发展埋下了祸根。

在明确了资源的分类之后，我们还要评估合伙人手中的资源是否与双方合作的项目相匹配。比如说，你们的合作项目是体育项目，但对方手中掌握的全是娱乐资源，这种牛头不对马嘴的资源不要也罢。

2. 资源要有专一性

作为有关系、有资源的合伙人，他们通常八面玲珑，大小通吃，对于市场甚至有着独特的嗅觉。所以，其广泛撒网的特征，也容易导致关系与资源无法对公司保持专一性。如果这种专一性不能得到保证，合伙之后双方面对的可能就不只是应酬费用的问题，还有可能引发一系列的矛盾。

合伙案例：请客户吃饭，吃成公司散伙！

李女士和朋友张女士合开了一家公司，因为张女士的人脉资源比较广，需要的应酬也比较多，所以免不了要请客吃饭。

让李女士头疼的是，张女士请客吃饭有些是为了公司，有些并不是为了公司，而是为了维护她的人脉，这些应酬的钱是全部由公司负担还是张女士自己分担一部分，成了李女士的心病。张女士认为自己的所有应酬都是维系公司客户，即使现在有些人不是公司的客户，说不定哪天就可以用上了，所以，张女士认为应酬的钱都应该由公司来出。

然而李女士还是对张女士埋下了不信任的种子，过了不久两人经营理念产生矛盾，李女士又把请客户吃饭这个事情拿出来说，两人矛盾迅速升级。最后，竟然发展到“公司有你没我”的地步，不仅两人的友谊彻底完蛋，公司也进退两难。

从以上案例我们可以看出，李女士的担忧不无道理，而张女士的理由也似乎很充分。在这个问题上，没有绝对的谁对谁错。为了避免这一问题的发生，我们在选择合伙人的时候就必须要明确一点——合伙人的资源与关系网最好具有专一性。

3. 资源能转化为公司价值

在与有关系、有资源的人合伙时，一定要把合伙人的资源和关系转化为公司的价值，如果这些资源长期把控在一个人手中的话，很容易长期处于被动。

很多企业，在选择有关系、有资源的合伙人时，由于合伙人的资源与关系对企业极具影响力，这些资源与关系甚至可以凭借极高的社会影响让合伙人实现零资金获得股权，尤其是一些有政府资源的合伙人，更有可能享受到这种待遇。所以，在与该类合伙人合作时，必须要明确入股条件，将合伙人的关系与资源转化为公司财产的一部分。

合伙案例：霸占资源的合伙人，容易架空别人

董浩在家装行业摸爬滚打了几年之后，积累了大量的关系和资源，这使他萌生了自己开公司的念头，但奈何资金不足，公司一直没能开起来。董浩的好友宋成扬在了解到这一情况后，找到董浩，提出要一起开公司。两人一拍即合，公司很快便开了起来。

在刚开始的时候，双方的合作还算愉快，但久而久之，宋成扬发现，由于很多客户资源都掌握在董浩手中，自己根本就插不上手，而董浩好像也并不愿意跟宋成扬分享自己手中的资源，很多事情都亲力亲为。宋成扬对自己的处境惴惴不安，他感觉公司步入正轨后，自己随时都有可能被董浩一脚踢开。

总而言之，在与有关系、有资源的合伙人合作时，一定不能只看到眼前的利益，更要把合作的细节规范好。否则，任何一个看似不是问题的问题都有可能为双方的合作埋下隐患，久而久之矛盾升级，最终可能会一拍两散，反目成仇，相信这样的结果是任何创业者都不愿意看到的。

合伙人不参与经营，怎么办？

明确合伙关系和借贷关系

正所谓“众人拾柴火焰高”，当今社会，合伙做生意已经成为了一种潮流，合伙经营的优点正好弥补了独资经营的缺点。但随之而来的，是五花八门的矛盾纠纷，如果这些矛盾不可调和，轻则项目受牵累，重则合伙变散伙，一拍两散。

从表面上看，合伙做生意，就是要有钱的出钱，有力的出力。但实际操作起来却并非听起来这么简单。比如说，你的合作伙伴只想提供资金，不想参与经营管理，却还是要股份，你该怎么办？

想要解决这个问题，我们首先需要搞明白：不参与经营管理的合伙人是不是真正意义上的合伙人？

合伙案例：不参与经营的合伙人，是不是合伙人？

张强、王昭、李明是从小一起玩到大的好朋友。2008年的时候，三人约定要合伙开一家汽车修理厂，张强出资20万元，王昭和李明各出资10万元。汽车修理厂开业后，由张强和王昭负责经营管理，李明并不参与经营活动。

然而，修理厂开业三年后，由于经营不善亏损严重，李明便提出要撤资，并要求张强和王昭出具了“修理厂经营亏损与李明无关”的字据。三人就彼此能否认定为合伙人以及该字据的效力如何产生了严重的分歧。

合伙案例：未参与经营也没立协议，公司被卖还不知

张兰和柯建是好朋友，柯建认为现在修高速公路对石料需求很大，该项目投资前景很好，于是邀请张兰合伙投资石料厂。由于双方都是朋友，就没有订立书面合伙协议。

张兰向柯建投资50000元后，收到了柯建出具的收据，收款事由为石料厂投入，按每月3000元给张兰分红。可让张兰恼火的是，她

多次向柯建催讨分红款，柯建都以各种借口搪塞。后经过多方了解，张兰才得知，柯建已经将石料厂转让给了他人。一怒之下，张兰将柯建告上了法庭，要求柯建偿还分红款并退回投资款。然而柯建辩称，石料场最初还盈利，后来一直亏损，所以只愿意退回投资款，而不愿意给付分红。

第一个案例中，李明虽然没有参与经营，但是作为合伙人之一的他，在共享收益的同时也应该共担风险。合伙人共同享有合伙企业的财产，所以应该共同分担合伙企业的亏损。如果仅仅因为没有参与经营，就要求撇清承担修理厂亏损的责任，这种行为在法律上是不予认可的。

第二个案例中，张兰只是出资，而没有进行合伙经营活动，而且固定按每月分红，对合伙经营也不承担风险，不符合合伙经营的特征，不具共担风险的合伙基本特征。综合以上可以确定，只出资不参与经营管理且不承担经营风险的，只是一般的借款关系，不是合伙关系。

企业为了吸引投资，约定只分红，不参与经营、不承担风险，这种行为最终定义不明。法院多数情况下会认定投资协议无效，而认定借贷关系成立。款项巨大时，甚至可能定性为非法集资。以上案例提醒我们，面对只出资不参与经营管理的合伙人，一定要在合伙之前明确双方到底是合伙关系还是借贷关系，然后才可以谈股份的问题。如果连对方是不是自己的合伙人都没有搞清楚，一旦公司发生债务危机，双方很容易就负债问题产生纠纷。那么，面对想要股份却不参与经营管理的合伙人，到底该如何操作才能避免后期的风险隐患？

不参与经营的合伙人最容易出现的问题就是当公司发生债务危机时，合伙人以不参与经营为由，拒绝承担债务责任。更有甚者，公司处在低谷时不闻不问，稍有起色时又想分得一杯羹。为了避免这一风险，在和不参与经营的人合伙之前一定要有明确的公司章程、出资证明书、验资证明、工商股东登记、实际履行股东出资义务或者享有股东权利等证明，这些证明是可以确认股权存在的最有力证明。

合伙案例：公司困难不闻不问，盈利时又想分一杯羹

2014年4月，陈磊和崔俊两个朋友一起合伙做小本生意。两人各自投了钱，但是生意不景气。自从9月以后，崔俊一直没有来公司上过班，对店里的事情也开始不再过问，把所有的经营权全部交给陈

磊。

之后陈磊继续出资，独自跑市场，建立关系网，一年后，生意开始好转。此时的崔俊又想回来一起干，但是陈磊不愿意，欲把崔俊当初投资的金额还给他，自己单干。于是，两个朋友发生矛盾，不得不对簿公堂。

从以上案例中可以看出，由于没有用具备法律效力的章程约定双方的合伙关系，导致双方开始扯皮，崔俊认为自己是陈磊的合伙人，但陈磊却拒绝承认。如果双方在合作之初就能通过协议明确合作关系，就不会产生后来的纠纷。

不参与经营的合伙人，股权分配另有规则

明确了双方是合伙关系之后，接下来要解决的就是股权如何分配的问题。股权的分配要遵循公平公正的原则，根据企业自身的实际情况找到一个大家都较为满意的方案。我给大家提供以下几个方案供参考。

1. 按股东投入占比分红，不参与经营的股东没有额外工资

股东投入资金，根据公司每年的业绩分红，天经地义。但是面对那些夜以继日为公司打拼的股东，如果只是以每年业绩进行分红的话，显然有失公平。经营公司的股东劳苦功高，可以说公司的正常运转和后期取得的卓越成绩都是由他们干出来的。因此，除了每年能按股东投入资金占比分红，还可以给予经营公司的股东更多的报酬，即给予其与工作性质相应的年薪作为补贴。

这个方法也是实际操作中比较常见的，我身边很多合伙创业的朋友就是采用这个方法并取得了成功。这样既能调动参与经营的合伙人的工作积极性，保证合伙企业健康正常地发展，同时不参与经营的合伙人也能获得每年的业绩分红。

2. 按股东投入占比分红，不参与经营的股东没有额外业绩提成

第二种方案与第一种方案有类似之处，唯一不同的是，在对经营管

理的股东进行额外补贴时，主要参考其工作业绩，并非按照职位年薪的模式。

这种额外的业绩提成机制能让经营管理的股东更积极，在本职岗位内做得更加出色。站在不参与经营的股东角度，这一模式也更易被接受。

3. 将经营劳动转化为股份，不参与经营的股东减少股份占比

更改按照投资金额的股份占比形式，减少不参与经营的股东股份占比，这个机制比较敏感，尤其对于不参与经营的股东来说，一旦实行，等同于稀释了他们当初的投资金额。

但是本着长期考虑，这种方案更加科学，对那些不参与经营的股东也相当有利，一旦企业发生了严重的亏损，在承担企业亏损的责任时，也可按照股份占比实行，减少那些不参与经营股东的损失。

综上所述，和不参与经营却要股份的合伙人合作一定要慎重，在通过协议明确了双方的合作关系之后，还必须明确双方的权利和义务，以免产生不必要的纠纷。至于股权，要在公平公正原则的基础上，根据企业的实际情况做出分配。

我们不难看出，很多合伙人之间出现纠纷都是因为在合伙初期没有明确双方的合作关系以及权利义务，所以，相关协议是保证双方利益最有力的武器。不管双方以什么样的方式合作，都应该尽可能制定详细的相关协议，以保证双方利益。

合伙过程中资源断裂，怎么办？

资源具有流动性，突然断裂很正常

通常，在选择合伙人的时候，大家更愿意选择那些有经验、有关系、有资源的人进行合作，因为对一个年轻的公司来说，这些资源太重要了，甚至比资金都重要。对一个公司，特别是初创公司来说，资源的丰富与否关系着公司的生死存亡，一个没有资源的公司必然会举步维艰，所以才会有那么多人喜欢与掌握着一定资源的人合作。但是，市场变幻莫测，等你置身其中可能会发现，创业并没有当初想象的那么美丽。就好比说，当初你看中了合伙人手中的资源才与之合作，但后来发现，合伙人手中的资源发生了断裂，该怎么办？

合伙案例：资源断裂遭困境，合伙人互相指责为哪般

2014年，年轻的小伙子吴天揣着50万元本钱来到了南京，打算开一家公司，正当他苦恼如何经营的时候，他的发小张元出现了。张元很早就来到了南京打拼，对这座城市已经十分熟悉。吴天和张元在经过一番谋划之后，打算做外贸服装生意，理由是小张在南京一直都做着与服装相关的工作，积累了一定的进货渠道和销售渠道。

刚开始的时候，由于进货便宜，又有销售渠道，两人的服装生意做得风生水起。但好景不长，由于某些原因，公司的进货渠道被切断，一时之间两人又找不到更合适的进货渠道，生意便开始下滑。生意不景气，吴天和张元都一肚子火气，吴天指责张元不靠谱，认为张元并没有像他说的那样掌握着大量的资源，要不然也不会导致一个进货渠道断了，就让公司陷入了绝境。张元也是气愤非常，指责吴天根本不懂服装业，自己的资源断裂，也是不得已，但吴天却一点也没能帮自己弥补，全靠自己一人周旋。一吵一闹，两人最终不欢而散，服装生意也就没戏了。

“合伙人当初有资源，后来资源断了”，我们不难看出，这样的事情

一般发生在合伙人掌握的是无形资源的情况下，比如人脉、进货渠道、销售渠道等。和有形资源不一样，受很多外在因素的影响，无形资源本来就有着极大的不确定性，发生断裂也是经常会发生的事情。

所以，当你的合伙人手中资源断了的时候，千万不要像吴天和张元那样急着指责对方，而是应该好好想想如何应对。

普通的合伙人掌控资源，卓越的合伙人整合资源

市场风云变幻，企业的各种资源也必须随之整合与优化，否则，企业将失去发展的活力。因此，企业必须要不断增强战略协调能力，设立动态战略综合指标，及时调控企业的资源能力，完善企业战略。

整个地球的资源都是有限的，我们一直在致力于开发新能源，更何况一个小小企业呢！哪怕企业开创之初资源再多也还是有限的，企业不仅应拥有资源，而且还要具备充分利用外部资源的能力，使社会资源能更多更好地为本企业的发展服务。对于初创企业来说，手里的资源本来就很少，如果发生了某项资源断裂，更是会让企业发展雪上加霜，所以我们应该学会整合资源。

1. 善用资源，整合创造

我有一个成功创业的朋友根据自身的经验总结出了点经验，在这里我跟大家分享一下。他曾经跟我说："缺少资金、设备、雇员等资源，实际上是一个巨大的优势，因为这会迫使创业者把有限的资源集中于销售，进而为企业带来利润。"没错，资源少或是资源发生断裂不要紧，要紧的是要学会拼凑，通过独有的经验和技巧对现有的资源加以整合创造，这才是真正聪明的创业人。

合伙案例：公司资源不够，生产外包只做销售

在20世纪80年代末期，天津的润泽集团资源十分匮乏，土地、厂房、生产设备、办公地点等有形资源极为稀缺，公司唯一的资源就是一个化妆品的专利技术。

如果要按照一般人的思维，这样的经营根本无法进行，但润泽

集团创造性地采用业务外包的方式，充分利用社会资源解决了资源这一难题。

润泽集团的具体做法是这样的：把生产外包，委托一家制药厂为其生产产品，公司只付给对方生产费用，而公司则牢牢把控着专利和销售环节。润泽集团正是通过这种业务外包的方式，才使得公司的经营得以继续，并蓬勃发展。

2. 资源要多元化，要用资源补足资源

资源断裂在企业发展过程中并不少见，创业者不应该被当前控制或支配的资源限制，而是应该未雨绸缪，让每一种资源都多元化。

除此之外，高明的创业者还要善于用一种资源补足另一种资源，或者利用一种资源获得其他资源。其实，一些大的公司也不只是一味地积累资源，而是靠资源的转换来进行资源结构的更新和调整，积累战略性资源。

合伙案例：资源整合，实现跨国渠道合作

家电品牌小鸭集团与东芝的合作堪称是共享销售渠道的典型案例。首先，小鸭集团借入世之机跨入国际市场与东芝达成战略联盟。通过合作协议，小鸭可以使用东芝的技术，同时获得一部分东芝在日本的销售渠道。而东芝方面则可以利用小鸭的管理组织和技术人才，生产制造东芝品牌的洗衣机。此外，除了部分返销日本的洗衣机外，其余在中国生产的洗衣机还可以借助小鸭在中国国内的销售渠道进行销售。换言之，东芝用技术换来了小鸭在国内的分销渠道使用权，而小鸭也通过与东芝的合作换来了产品销往日本、走出国门的良好机遇。

3. 设置合理的利益机制

设计好有助于资源整合的利益机制是实现资源整合的捷径，它可以帮助公司把潜在的资源提供者整合起来，从而借力发展。为了能让更多的资源为我所用，创业者应该尽可能地把和自己有利益关系的组织、个人找出来，分析哪些组织和个人与自己的利益关系最大，关系越大、越直接，整合资源的可能性就越大。

合伙案例：掌握客户大数据，资源网络轻松掌握

星巴克在一项调查中发现，在自己的顾客中，有90%以上都是互联网用户。基于这个数据，星巴克决定除了为顾客提供咖啡以外，还要为顾客提供高速无线互联网服务。为此，它主动与惠普以及T-Mobile建立合作关系，以期能够为店内的消费者带来无线、高速的上网体验。

经过一系列的尝试之后，顾客在星巴克咖啡店中，只需一个支持WiFi功能的笔记本电脑或者手机，就可以轻松实现在互联网上畅游。

资源是有限的，但人的智慧却无穷尽。创造资源困难，整合资源容易；创造资源很慢，整合资源很快。因此创业者不能抱着合伙人带来的资源一劳永逸，即使这部分资源没有断，也不可能长期助力公司发展。如果想要让公司保持健康、稳健的发展势头，创业者就必须要学会整合资源。业务外包、合资、企业并购、联合研发产品、资源共享等途径都可以成为企业整合资源的利器。

第8章
合伙小败局：
合伙公司的7种典型死法

创业本就是九死一生的事情，合伙创业更是如此。或因琐碎的现实，或因对未来更理性的思考，或因股权发生的纠纷……每一个问题都可能会成为决裂的原因，导致散伙悲剧。本章盘点了合伙创业公司的7种典型死法，以求为我们的合伙公司提供更多的借鉴和警示。

新东方：
心怀梦想，现实琐碎

创业也是一种修行，不仅要有正确的方向，更要有坚定的信念，这样才能让你不断接近心中的目标。

新东方创始人俞敏洪为了能出国留学，在北京大学教授英语的同时，利用业余时间做起了英语家教。但这种两班倒的工作方式，毕竟不是长久之计。按照这样的速度去挣钱，俞敏洪算了一下，要花5年多的时间才能把去美国的学费凑足。1993年11月，俞敏洪放弃大学教师的职务，选择经商，创建了新东方学校，渐渐在34个城市建立了英语学校和其他学习中心。

刚起步时，新东方的员工都是他自己的亲属。虽然没有现代化的企业管理制度，但是这样的现状也不错，不需要看管员工工作时间，也不需要监控财务，因为都是自家人。但是，自家亲戚毕竟存在文化水平不够、管理经验不足的问题。所以到了1995年底时，俞敏洪知道如果想要再干下去，必须要有真正意义上的合伙人。在创业能力方面，俞敏洪比徐小平、王强两个人强，但是后两者在某些方面，包括他们的英语水平、对于西方文化的了解却胜过俞敏洪，因此俞敏洪认为他们是最合适的合伙人。

俞敏洪邀请他的同学徐小平、王强等大学同学回来做他的左膀右臂，就是要逐步清理企业的家族网络，也就是要根据企业发展的不同阶段，运用不同的人，让他们各显其能。

对于俞敏洪来说，如果一开始创业就和这些人合伙的话，那么早晚都会出问题的。原因其实很简单，因为在上大学的时候，徐小平是学校的文化部长，王强是班长，他们从能力到才华到见识都远远超过俞敏洪。但后来为什么是俞敏洪成了“领头羊”？其中最重要的原因就是俞敏洪自己先干了五年，他是新东方唯一的创始人。

俞敏洪总结出一条合伙规律：在做一件事情时，你要最先行动，先干上一段时间，再把周围的能人拉进来。如果要合伙，有一个前提条件

很重要，你一定要在这些人心中树立一个成功的形象。

但是，俞敏洪并没有把自己的亲属一脚踢开，而是给他们安排好了去处以后，才让他们离开新东方。然后通过徐小平、王强，逐渐给新东方建立了一个现代化的结构。

俞敏洪心想，有了这两位最好的合伙人，一定可以好好大干一场，实现自己的梦想。刚开始成立团队的时候，大家的想法都很简单，三个人齐心协力奋勇拼搏，赚了钱每人拿同样的股份，大家一起发财。一年以后，俞敏洪发现有人干得多，有人干得少，这时候要怎样管理呢？俞敏洪认为有必要对合伙人和合伙以外的人的业绩进行考评，因此建立一个完整的考评体制势在必行。

新东方刚开始的合伙制，是包产到户。俞敏洪只是简单地把新东方分成了几个板块，比如口语由王强来做，出国咨询由徐小平来做，考试由自己来做，他们各拿各的钱，这种合伙制非常松散。

在建立一个非常严格的股份制结构的过程中，各种问题随之而来。除了王强和徐小平，还有很多重要的人也要分股份。最后他们划分了11位原始股东，但每个人应分多少股份，这又成了一个令人头疼的问题。

其实在划分股份之前，新东方100%的股份都是俞敏洪的。分股份时，新东方的净资产有1亿人民币，全是由俞敏洪投入。如果要把股份分出去，那就应该给钱吧。比如你拿10%，就要给我1000万元，这是再正常不过的了，这是原始股价。

但是以徐小平、王强为首的这些小股东联合起来对俞敏洪说，股份我们是一定要的，但没有钱，如果你不划分股份给我们，我们就散伙吧。于是俞敏洪只能赠送股份。但把股份送出去之后，还存在矛盾：以前俞敏洪单枪匹马的时候，把利润放在新东方进行公司发展，其他人的利润则都放在了自己的腰包里。但是后来实行合伙股份制之后，目标是要把新东方做大，成为上市公司，所以要把所有的利润都放在公司发展上。原来一年可以拿回去200万元的股东，现在只能拿50万元。股东们发现分红的钱变少了，产生了强烈的不满情绪。

最后，这些股东又觉得新东方的股份不值钱，于是，俞敏洪让这些小股东把股份还给他。小股东不答应，对俞敏洪说：

“想要收回股份，那你出钱来买吧。”于是大家又开始讨论多少钱收，俞敏洪说按原来的净资产1亿元的价格回收，每1%的股份100万元，现金交易。为了这事，俞敏洪特地从朋友那里调来三四千万元。结果定完价，这些股东又不愿意给股权了。

这时俞敏洪意识到：合伙人身份平等、平起平坐，很容易出现不符合现代企业的管理规范的情况，大家互相抢面子、抢利润，而不是抢着为企业付出。

最终，大家分道扬镳。

合伙创业的人就像坐在同一艘船上的人，合伙创业的过程就是对每一个人的智力、情商、人格魅力、体能等各方面考验的过程，如果其中的一个环节出现差错，就会面临散伙危机。年轻人的心中都充满了梦想，都想为自己的梦想拼搏一番，但残酷的现实有时会让人节节败退，最初的梦想难免会化为泡影。

万通：
为了人生的下一次思考

每个人的创业过程都是一个艰难的过程，每一个人的创业都会经历各种各样的挫折，但要是创业的激情与梦想磨灭了，那么你永远都不会成功。失败并不可怕，只要能正确地看待失败，对失败理解得越透彻，你就会越靠近成功。

1988年，冯仑被国务院体制改革委员会下的中国经济体制改革研究所委派到海南筹建海南改革发展研究所。在筹建项目之初，海南省给的经费只是10000台彩电的批文，要想有钱筹办研究所，就必定要把这些彩电卖出去。冯仑只好创办一家小公司。

1991年，冯仑开始筹建公司。办公司就要招员工，这时冯仑看到一个人的简历，觉得这个人的经历会对自己大有帮助，他就是在海南开办过砖场的潘石屹。随后又来了一批来海南淘金的青年，因而冯仑结识了易小迪、王启富。

可不幸的是，海南改革发展研究所在随后解体了，冯仑与潘石屹、王启富、易小迪纷纷下岗。但是这些青年并没有放弃自己的梦想，仍然寻求着发展商机，偶然之间他们又结识了在海南下海经商的王功权、刘军。这六人志同道合，带着一腔热血，打算拼搏出一番事业。

1992年，六人开始重整旗鼓，再创业。六人东拼西凑，凑到了3万元，成立了海南农业高科技投资公司。公司成立了一年就赚了3000万元。这是当年的“六君子”挣来的第一桶金。

1993年1月18日，通过“六君子”激烈的讨论，企业要想继续发展，必须要增资扩股，因此“农高投”改成了有限责任公司的形式，也就是万通集团。在这个集团当中，董事长和法人代表一职由冯仑担任，主要的股东有刘军、易小迪、王功权、冯仑，法人股东有潘石屹、海南省证券公司、中国华诚财务公司。

在成立有限责任公司之前，以冯仑为首的这些合伙人之间的权利划

分是一个虚拟的蓝图，这些人没有任何的股权基础。但通过这次改革，以冯仑为首的合伙人建立起了以财产为基础的合作关系。冯仑大胆地提出了这样一个观点：按照历史发展的进程来看，万通有限责任公司少了谁都不行，在这里，任何一个人都有百分之百的作用。他的作用尤其重要，他在，每个人的作用就是百分百，他不在，其他任何一个人的作用就是零。

按照冯仑的观点，在确定股权时，万通“六君子”采取了平均分配的原则。为了处理公司内部的重大决策，万通成立了常务董事会，大小事都由六个人商定表决。六人把公司打理得井井有条，公司发展突飞猛进。

1993年6月，这家公司以实收资本金8亿元的数字成为北京市第一家以民营资本为支柱的大型股份制企业。在这一年里，万通集团与香港利达行主席邓智仁合伙，在北京又开发了“新世界广场”这个大项目。这个项目卖到了当时市价的三倍，大获成功。万通开始引起社会大众和业界的关注。同时，冯仑和潘石屹这两位地产大佬的“江湖地位”也得到了巩固。

1995年起，万通不断向长春、北京、上海扩张业务，六位合伙人各占一方，负责各地的业务。由于当时信息交流有限，再加上六人性格不同，在公司长远发展的战略上产生了分歧。有的人性格激进，主张公司应进行多元化发展；有的人性格保守，主张公司应做好核心业务才能长远发展；有的人不想做商贸，有的人不想做金融……

面对这样的情形，冯仑冲锋在前，试图通过让大家学习西方的管理方式来改变紧张的关系。冯仑甚至找来了罗尔纲的《太平天国史》，让大家懂得做任何事情都要有耐心，在没有想出办法之前不能重复“天京之变”的悲剧，还找来鲁迅的一些文章，鼓励大家一定要合作到底。

为了搞明白如何优化他们现在的组织形式，冯仑又开始对土匪史展开研究，从英国人贝思飞写的《民国时期的土匪》到《水浒的组织结构》，他都做过研究。冯仑在《野蛮生长》一书中写道：“那时我住在保利大厦1401房间，潘石屹住在楼下，我们很痛苦地讨论着、等待着，就像一家人哪个孩子都不敢先说分家，谁先说谁就大逆不道。”

就在六人都很迷茫时，突然来了三个契机让六人的关系有了转变。

一是1992年，《披荆斩棘，共赴未来》这篇文章被张维迎带到了美国，张欣看到这篇文章之后异常兴奋，立刻决定回国。张维迎通过博客，向冯仑介绍了张欣，这样，张欣通过冯仑又认识了潘石屹，潘石屹对张欣一见倾心，两人便谈起了恋爱。因为张欣长期居住在国外，接受的是西式的思想观念，她认为，如果大家彼此有更好的发展方向，那么不妨就分开。她又把西方商界中处理合伙人之间纠纷的成功案例讲述给潘石屹，潘石屹受了她的感染，慢慢地也接受了西方的思想。

二是1995年，由于美国分公司的需要，王功权被派去打理业务，在美国，王功权学习了很多关于商务、财务安排的方法以及产权划分的理论，渐渐地也接受了西方的商业思想。

潘石屹和王功权都受西方商业思想的影响，两人又开始劝说冯仑。冯仑一开始极力反对，后来，因为工作之事他去了一趟美国，见到了非常有名的经济学家周其仁。两人相见恨晚，冯仑便把困扰自己很久的问题向他讲述了。周其仁向他讲述了“退出机制”和“出价原则”的道理，这令冯仑恍然大悟。于是，潘石屹也最终妥协。

1995年3月，“六君子”进行了第一次解散，潘石屹、王启富、易小迪撤离团队；1998年，刘军撤离；2003年，王功权撤离。至此，万通由六个人的团队变成了只有冯仑一人。

为了各自的梦想，“六君子”仍努力地奔波着。离开万通后，王功权看到投资基金的商机，又与别人合伙创立了鼎晖创业投资基金，成为了非常有名的投资家。冯仑仍驻守阵地，现任北京万通实业股份有限公司董事长、万通集团董事局主席和中国民生银行董事三大职位。潘石屹和易小迪仍进军房地产业务，都建立了自己的公司。王启富和刘军也不甘示弱，在其他领域也开拓了一片新天地。

在中国改革开放的商业史中，万通“六君子”的故事无人不晓，他们从合伙到散伙的创业史成为一段佳话。

创业是一个艰难的过程，失败是这条道路上必不可少的风景，只是看你怎样去看待它。对待失败的态度是你未来是否能成功的重要因素。每个人都有每个人的梦想，在不同的阶段有梦想的人的奋斗目标会有所改变，当机会来临时，只要把握住时机，深刻思考，梦想终会变成现实。

真功夫：一场有关股权的战争

每个企业的成功都会有很多方法，但企业的失败我们却可以总结出一条定律：在翻天覆地变化的市场面前没有提出跟进变化的计策。从这个角度说，与其羡慕别人的成功，倒不如静下心来看看别人的失败。“以古为镜可以见兴替，以铜为镜可以正衣冠”，把别人的失败当作一面镜子，才能看清楚失败，才能找到成功的方法。

公司的发展方向要看公司的领导层，领导者的决策会影响着公司的发展。而真功夫就为我们演绎了一场关于决策的年度“大戏”。

潘宇海与蔡达标是真功夫餐饮的两大股东，是亲如一家的小舅子和姐夫的关系。潘宇海是一位感性而又顾念亲情的人，他会顾念亲情而不惜让出自己的决策权。而蔡达标是一位非常理性的人，他会为了自己的利益而不惜一切代价。蔡达标敢想敢做，对经营管理有一套，但他心急，缺乏安全感，生怕控制权被夺走，怕自己的付出付之东流，最终做出了一些不近人情的事情，破坏了与股东之间的信任，也扯断了自己的亲情。

2009年3月，一位姓胡的贵州女子在广州街头闹事，引来记者围观，她声称自己是真功夫董事长蔡达标的情妇。从此，真功夫就进入了剪不断、理还乱的多事之秋。股东内部关系紧张、上市不顺、蔡达标因婚外恋被前妻起诉等大小事情接踵而来。

2011年3月至4月，真功夫再次成为人们舆论的焦点。3月17日，真功夫部分高层管理人员因涉嫌经济犯罪而锒铛入狱，真功夫股东内部乱成了一锅粥：董事长蔡达标不见人影，副董事长潘宇海乘虚而入，蔡达标的女儿凌晨在微博发信息求救，董事长下达的委派书不知是真是假，股东之间开始争夺财务大权，真功夫内部的重要文件全被媒体曝光……

小舅子与姐夫，亲如一家的兄弟，一起打拼奋斗十几年，为什么后来关系恶化到彼此不顾念亲情的境地？

1990年，潘宇海在东莞创立了168甜品屋，也就是真功夫的前身。

潘宇海本身就出生在厨师世家，所以，餐饮业对他来说，就是继承祖业。在这时，潘宇海的姐夫一家，也就是蔡达标两口子，也开始了五金店的生意。但是几年下来，不尽如人意，生意冷清，面临关门的境地。而潘宇海经营的甜品店却生意红火。

1994年，蔡达标夫妇终于把五金店关掉。可两口子仍不放弃，不相信自己的前途就这样灰暗。后来蔡达标灵机一动，跟自己的老婆说，要不咱们也加入你弟弟的餐厅，咱们合伙干怎么样？潘宇海的姐姐潘敏峰几次游说弟弟，终于，潘宇海同意让姐夫蔡达标加入。

于是，双方开始计划着怎样把餐厅做好。后来潘宇海决定将原来的168甜品屋关闭，双方出资建立一家新店。双方各出4万元入股，蔡达标占25%，潘敏峰占25%，潘宇海为主要支柱占50%。新店的地址选在东莞长安的107国道，取名为“168蒸品餐厅”。

在前期阶段，潘宇海一直掌控着餐厅的领导权。因为他本身就是厨师，菜的配方都是他亲自研发的，操控着菜品也就是操控着餐厅的核心。

这一家人每天都辛勤地工作着，潘宇海和他的母亲每天早上6点钟去买菜，然后到店里进行加工，准备好待售商品。店里正式营业的时间是中午11点。收银的工作由潘宇海的姐姐来做，餐厅的接待工作由蔡达标来做。他们通常10点多才到达餐厅。

由于潘宇海的一手好厨艺，当时餐厅的生意是红红火火，“168蒸品餐厅”远近闻名，小餐厅的面积才70多平方米，但日营业额却过万元。随着生意日益兴隆，他们又在当地设了三家分店。

1997年，蔡达标与潘宇海在东莞一家制衣厂参观，一款制衣用的蒸汽炉启发了他们。如果在餐厅也有这样的设备，那么做菜的速度与质量都会有所提高。于是，他们邀请了华南理工大学的教授，经过他们对这一蒸汽炉的反复琢磨、研究、试验，终于研制出了一系列蒸汽保温设备，如“电脑程控蒸汽柜”“蒸汽锅”等。

潘宇海曾自豪地说：“这个想法是我提出的，就连研制的整个过程我都全程参加。”蒸汽设备的运用，使得餐厅进行了一次改革。

1997年底，餐厅扩大了规模，并力图打造品牌连锁店。但在进行注

册时，“168”是数字，不符合注册要求，因而几个股东商定，用“双种子饮食公司”这个名字进行注册，并把“双种子”这个名称作为商标进行注册。“双种子”的含义是，潘、蔡两家就像两颗破土而出的种子，共风雨、共患难，一齐奋发向上。

然而，从创业开始以来，大权一直掌握在潘宇海手中，蔡达标心里有些不平衡。

2003年，蔡达标与潘宇海进行了一次深入讨论，确认了总裁一职由蔡达标担任，5年一换届。潘宇海觉得蔡达标在策划上有些天赋，而且知道姐夫心里一直有些不满，为了公司长远发展，便同意了姐夫的提议。潘宇海自己当起了副总，承担起向全国各地开拓连锁店的任务。

经过潘宇海的努力，2007年底，连锁店发展到253家。潘宇海辛苦努力为公司付出，却没有防备之心，没想到蔡达标正在一步步地把公司的大权掌握在自己的手里。

2004年，经过股东表决，在广州新开设了一家“双种子”，但是经营利润并不理想。于是，蔡达标提议想请著名策划人叶茂中进行策划，最终叶茂中提出，把“双种子”改为“真功夫”，这样才能打开一线城市的市场。最终，经过大家的讨论后，启用了“真功夫”这个名字。

此后，真功夫的利润大大提升，蔡达标也巩固了在公司的地位。

随着蔡达标身份地位逐渐强大，他开始对外大肆宣称真功夫的一切功劳都是自己的。对于蔡达标这样的所作所为，潘宇海很是生气。

渐渐地，蔡达标家族成员逐渐垄断了真功夫。

2006年9月，蔡达标夫妇协议离婚。潘敏峰为了得到子女的抚养权，把手中25%的股权给了蔡达标。因此，蔡达标与潘宇海两人持股相等。

2008年到来，按照之前的约定，蔡达标任总裁的任期已到。可是，蔡达标不想让位。

蔡达标野心勃勃，掌握了经营控制权怎会轻易松口？潘宇海一想到自己的付出，怎么甘心做一个小股东？于是在2008年初，真功夫召开董事会，决定创立新品牌“哈大师”，成立一个子公司，主要经营牛肉面，

主要由潘宇海一个人来负责。

可是，经营这个品牌并不顺利，一年投进1600万元却没什么利润。2009年初，更令潘宇海痛心疾首的是，当他要求蔡达标兑现剩余的3400万元投资时，遭到蔡达标的拒绝。

据真功夫内部人士透露，在2009年春节前夕，蔡达标为了利益最大化做出了几件令人诧异的事情。2008年初，在确定要成立子公司“哈大师”时，蔡达标在各董事面前表示年底召开两个公司的研讨会，可是到了开会之际，他却没有通知潘宇海。年底，蔡达标又关闭信息窗口，阻止潘宇海了解真功夫的有关信息。

原本是一家人、是合作伙伴，可是为了利益，为了掌握企业的股份大权，最终落到了互相仇恨、互相敌视的地步。

人多力量大，合伙创业成功的机会就会更大。但是，合伙创业一定要找对合作伙伴，因为从创业开始，你们就是坐在一艘船上的人，如果见到利益就想独吞，那么不但以前的辛苦化为灰烬，而且还会使自己的人生一败涂地。合伙创业成就的是一个团队的梦想，当梦想实现时，不要忘记曾经同风雨、共患难的伙伴。

西少爷：
创业模式反成决裂原因

2013年，一部电影《中国合伙人》红遍大江南北。还记得佟大为饰演的王阳说过的那句“千万别跟好朋友合伙开公司”吗？这部电影的结局是好的，三个合伙的兄弟经历了友情与外界的重重磨难，最终以完美收尾，所以这句话在电影中可能显得不那么重要。但在现实中，王阳所说的话在一个年轻的创业团队身上得到应验及延伸，这个团队就是西少爷肉夹馍。

一篇《我为什么要辞职去卖肉夹馍》的帖子，曾在网上引起不小的轰动，文章中写到，作者从西安交通大学毕业后，轻而易举地进入了北京的一家知名互联网公司，成为一个高薪的北漂“码农”。

“北京、大公司、高薪”，一时让他成为父母眼中的骄傲，让他在同届的毕业生中脱颖而出。他在北京的五道口过着半个北京人的生活，由于看惯了这座城市的熙熙攘攘，他感觉在这座城市毫无存在感，对北京的房价甚至有点嘲讽。由于在北京没房，爱情失利，他痛哭后开始冷静下来思考人生，他思考自己敲了那么多的代码到底是为了什么，身处国家中心的自己真的过得开心么？答案很明显，这并不是他喜欢的生活。偶然的机会，他看了前女友推荐的电影《寿司之神》，他被主人公的事迹感动了——开一个小小的寿司店，值得一个男人穷尽一生去追求。他觉得这就是他想要的生活，所以他毅然辞去高薪的IT职业，决定回陕西拜师学艺，从零开始，发誓要做出世界上最好吃的肉夹馍。他在五道口开店，创造一个属于自己的品牌，这就是他从小的梦想。

上面所提到的“转型男”，便是西少爷肉夹馍的创始人之一。西少爷肉夹馍的创始人有孟兵、宋鑫、罗高景。他们都是西安交大同一届毕业出来的，均做过IT行业的工作，可能由于接触互联网比较频繁，了解身边的商机，加上对西部有着较浓厚的情谊及对母校的深厚感情，他们走到一起，利用众筹方式，创建了属于自己的团队。

西少爷肉夹馍为陕西关中的传统肉夹馍，制作方式为“古法烤制”，但是在北京很多地方，不允许有明火烧烤，经过几个创始人的半年试

验，终于能用电烤箱做出跟炉火烤制一样味道的肉夹馍。

2014年4月，西少爷第一家实体店铺坐落于繁华的北京五道口。由于几个创始人都是网络达人，利用网络渠道等宣传，使得10平方米的小店铺在100天内卖出20万个肉夹馍。

这一惊天消息引来了各大媒体的关注，让这几米宽的小房子每天门庭若市。短短的一个月内，西少爷肉夹馍的投资金多达一个亿。在同年的7月，这一团队完成了全流程标准化体系；8月，他们开始了自己的连锁之路，西少爷肉夹馍第一家分店在五道口的购物中心开张营业；9月，西少爷第二家分店入驻中关村购物中心，位置临近肯德基，巨大的销售量为他们树立了信心。之后，西少爷的分店持续开业，2014年11月，西少爷卖出第100万个肉夹馍。这短短的几个月，让西少爷一时成为新生代的正能量，激励年轻的一代去创业。

尽管西少爷团队一路都在直升，然而事情总是难以一帆风顺，2014年11月13日，西少爷创始人之一的宋鑫发出一则名为《西少爷赖账，众筹的钱该怎么讨回来？》的公开信，向西少爷现任CEO孟兵追要朋友与众筹的投资款及分红。次日，孟兵与罗高景以同样的公开信方式做出回应。下面是他们具体的对话内容及其他一些争议。

> 宋鑫：自己一位参加众筹的朋友因为老婆住院生小孩，急需一笔钱，希望团队能退还他10万元投资款，但是当初给公司转账的凭证可能已经丢失。
>
> 西少爷：汇款转账查不到账号来源，要求公司股东提供银行的转账凭证，经核实后便可退还投资款，而且我们一直催促宋鑫朋友提供转账凭证，但一直没给我们提供。
>
> 宋鑫：西少爷的母公司奇点兄弟有一位姓李的股东，由于平时上网较少，不怎么了解最近的事儿（西少爷火了）。孟兵到天津跟这位李股东说西少爷并不赚钱，用12万元的价钱买下李股东手里6%的股权。
>
> 西少爷对此没有做出回应。
>
> 宋鑫：团队创业之初，参加的“众筹”不只是一家老店的股权，第一期“众筹”授权子公司（餐饮公司）有三家店的经营权，当时把股东增加到43个，也称43个少东家。
>
> 西少爷：公司将退还“众筹”的投资款，并提供退股溢价，第一批

参加众筹的股东按投资款200%进行退还，第二批参加众筹的股东按投资款150%进行退还。

……

之后，西少爷CEO孟兵公开表示："西少爷的投资款不属于众筹，母公司奇点兄弟没有做众筹，子公司当时只是名义上为众筹，实际上是以增资的形式来进行签订协议。"按照孟兵的说法，那么西少爷的资金来源就属于"集资行为"，这就看股东各自的股权有多少，分红也按照股权所占比例进行分配。

宋鑫也公开表示过："第二期'众筹'的时候，由于生意火爆，比较忙乱，没有时间组织投资人签合同，大家彼此都信任，就直接把资金打过来，打过来的资金一直存于孟兵的个人账户里面。"

通过宋鑫与西少爷的公开信及公开话表明，西少爷的这类投资行为性质难以确定到底是"众筹"还是"集资"。不过不难看出，西少爷在运作及融资过程中，有很多不规范的地方。

如果双方的公开对话都属实，那么西少爷的财务状况一定很混乱，有投资人申请退还资金，公司要求提供转账凭证。这就可以看出公司不确定有多少人投了钱，什么时候投以及占了多少股份，这些不确定对一个公司来说是很严重的。

一般正常的流程是，股东投资资金后，公司要定期开股东大会，股东有权利申请查看财务报表及分红。显然这在西少爷是不存在的，甚至投资人可能都不是公司的股东。

而且，西少爷没有认真地去履行一些基本的财务流程，投资人直接给孟兵的个人账户转账，这些钱不应该一直存于个人账户里面，应该在公司成立后，资金立马转到公司账户。如果这些资金从头到尾一直存在个人账户里面，公司就无法拿出投资款的进账单，无法提供验资报告，无法进行工商变更，这使得投资人不可能成为股东。很明显西少爷在融资过程中出现了疏忽，使得后期的路寸步难行，把自己好不容易创下的品牌推到风口浪尖。

善始者实繁，克终者盖寡。几个志同道合的好朋友，放弃高薪的职位，从零开始艰苦奋斗，他们猜中了开头，却猜不中结局。一

个品牌能在半年不到的时间内开出五家分店，却没有一套规范的财务制度，他们在创业投资前及融资之初，没有意识到融资不规范及欠缺基本的财务流程会造成严重后果。只能说西少爷是一个在快速成长中的孩子，只是还缺少必要的营养。

罗辑思维：
工业化思维下的治理模式之殇

2014年5月17日，中国商业界最大的新闻由“世界电信日”悄然变为互联网知识社群第一品牌“罗辑思维”的创办者罗振宇与申音分手——二人分道扬镳，选择在江湖上相忘彼此。这个曾经以“有种有料有趣在知识中寻找见识”为价值观的具有很大影响力的互联网知识社群因为他们两人的分手而受到重创。

2012年12月21日，在这个充满争论与嘘唏的所谓“世界末日”中，很多人还担心地球是否真的会像电影《2012》那样发生毁灭性的灾难，而罗振宇与申音却在如火如荼地推出知识型视频脱口秀“罗辑思维”，也许是借着“世界末日”的噱头来为自己宣传，毕竟两者都是与思维有关。罗振宇是知名的传媒人，而申音是NTA传播的创始人，罗振宇是产品、社群与品牌的核心，申音则负责这一节目的日常营运，同时他们还邀请了资深的互联网人吴声出任总策划。

这个品牌以“有种、有趣、有料”为口号，倡导人们进行独立与理性思考，推崇自由主义与互联网思维。罗振宇把自己比喻成“手艺人”，为大家读书，甘愿做大家的书童，集结了众多爱智求真、积极向上的年轻人，一起用全新的思维去发现未知的世界。

由于受到广大观众的热爱与追捧，“罗辑思维”在短短的一年时间内由一款普通的互联网视频产品一跃成为最具有先锋意义的中国互联网知识社群第一品牌。社群推出的活动、书籍、会员、社群征婚、C2B定制等项目让行业内外的人为之叹服。

自此之后，“罗辑思维”前行的道路更是一马平川。在2013年12月27日，“罗辑思维”在第二次会员招募中，仅一天时间就轻松进账800万元会员费。在招资结束后第二天，就知情人士披露，“罗辑思维”的估值已上亿。

正是因为在第二次社群会员招募中轻松便获得大笔资金，让罗振宇和申音发现，人们对社群电商的关注，以及社群电商新趋势的锐不可

当，但这也使罗振宇与申音在战略上的思考产生了分歧。

他们在犹豫，他们不确定是应该继续做大自媒体还是从自媒体升级为社群商业。面对未来的发展，他们两人想法不同，罗振宇认为如果还是依旧做大自媒体走老路，那么魅力人格的承载者难免会感到自身的潜在价值被遏制；而申音则认为如果升级为社群商业，那么对原有营运者的能力及心态必将带来巨大的挑战。也就是说，前者对罗振宇不利，而后者会对申音不利。所以，在目前社会的商业背景下，两人分手显然已经成为不可避免的了。据知情人透露，其实两人谈判已经有一段时间了。下面是两人在微博上对这件事公开发表的意见。

> 申音微博1：谢谢大家的关心，“罗辑思维”是我和罗老师共同创建的独立新媒公司中的一个项目，因为大家的支持及团队的努力，仅在一年半的时间内就有200万微信用户，视频也有过亿人次观看。由于对未来发展方向各有想法，罗老师有意独自运营这个项目，诸事宜我们仍在一一协商，一切都会以我们的用户和合作伙伴为重，一切会有礼有信有量。
>
> 申音微博2：我们对于内容产业的未来仍然充满期待，我们坚信互联网可以帮助更多有趣有料的人脱颖而出，我们还会探索新的合作模式。主要初心没改，一切都可以重来，这场十年的互联网实验现在才刚刚展开，对“罗辑思维”也对自己说一句“慢慢来，莫着急”。
>
> 罗振宇微博：当年张伟平和张艺谋闹分家，还在想为什么张艺谋为什么一言不发。时过境迁才发现，手艺人还是会拿手艺说话，其他都是扯淡，张导牛逼。——看电影《归来》有感。

从他们两人的言论中不难看出，双方的意见是不一致的。申音的“慢慢来，莫着急”明显是想走老路；而罗振宇的“手艺人还是会拿手艺说话”，显然是想突出承载者的人格魅力，想升级成社群商业。在独立新媒成立之初，申音就表示他与罗振宇联手创办的“罗辑思维”属于“类经纪人模式”，就像明星与经纪人合作，在这个合作模式当中，核心是明星，是承载“魅力人格”的那个人，也就是罗振宇，粉丝追随的是他，而不是经纪公司。

在这种合作模式下，传统工业时代的股份比例只是一个假象，而真正强势的是明星。如果站在纯商业角度去看，那么谁能影响用户，能影响形势，资本就应该跟那个人走。

然而在当前《公司法》的条款及对公司治理的规范中，必须依据股份比例对最终的权力及权益进行分配，这就导致了价值在明星身上，而股权却在经纪公司手里，也就是罗振宇一直在彰显价值，而股权却在申音手上。如果罗振宇想获得更大的自主权及发展空间，只要是还采用传统经纪人合作模式，两人分道扬镳是必然的。在这样的情况下，一旦遇到新的问题，比如战略抉择，必定是火星撞上地球，火药味甚浓。申音、罗振宇就是采用这样的模式，因此两人在面对战略抉择时，最终以分手落幕。

这其实是一个知识型的创新公司在公司治理上遇到的难题，业务属于互联网的创新业务，而治理却采用工业模式治理；业务具有不确定性，然而治理却要求高确定性。随着模式的变化，价值不断在不同主体间进行转移，股东的心态却一时难以适应。

联想：技术派与销售派之争

1994年2月14日，人们正在享受着温馨而浪漫的情人节，北京中关村的联想公司似乎比情人还幸福。因为这天联想上市了，地点为香港联交所。同时，联想公司还有一个重大消息，就是经过10年的成长，联想的总销售额终于成功超越了长城、北大方正、浪潮、四通等强劲的对手，跃身成为国内最大的计算机公司。

在那个对联想来说喜事连连的日子，公司创始人柳传志与其他的高层管理却是愁肠百结。因为柳传志与公司另一位核心人物倪光南在联想的未来之路该怎么走的方向上产生了分歧。

倪光南认为，应该在联想的“芯片”上下功夫，只有技术做强了，才能有更好的销售；而柳传志认为应该充分发挥成本的优势，极力扩大自主品牌，着重走市场优先，因为他认为就算技术做强了，也不一定有好的销售成绩，只有销售好了，才能赚到钱。因此，两人争持不让、谋而不合，最终两人不欢而散，致使联想后面的路举步维艰。

1991年初，欧美国家受到一场计算机产业“黑色风暴”的影响，这场风暴殃及全球，诸多在国际上较知名的计算机厂商不是亏损惨重就是倒闭。在这样的大环境下，国内知名的计算机公司纷纷放弃自身品牌，甘愿做国际知名品牌的代理商——长城成为IBM（国际商业机器公司）的代理，方正成为DEC（美国数字设备公司）的代理，四通成康柏的代理，甚至连当时的商业巨头史玉柱都转战保健品行业。康柏还裁掉了他们的总裁，因为在这场风暴中康柏股份大幅度下跌了70%。就连联想一直视为偶像的“巨人”IBM，也难以在这场剧烈风暴中独善其身，IBM最终裁掉了4万员工，才能勉强运行。

然而就在这时，我国决定将计算机行业的大门对外敞开，使得正值黑色困境的欧美计算机企业看到了曙光。这时，国内外的计算机企业开始进行近身交战，面对国外先进的技术，国内的计算机企业明显感到吃力，联想开始意识到，他们已经被卷入一场从未有过的战争，难以保证在战争中处于不败的地位。

事实正如联想所料，面对国外计算机巨头企业势不可挡地侵入，联想在1993年这一年内的总销售额大跌，这是他们成立公司以来唯一一次没有完成销售指标，尽管当时联想采用的是较先进的“汉卡”存储器，又对软件系统进行过升级。然而，面对国外的更先进产品，汉卡产品在市场上每况愈下，已经失去了领导地位，对联想公司也几乎没有贡献了，联想也意识到不能再靠汉卡来支撑自身的营运。所以，联想必须寻找新的道路，不然只能在这场战争中销声匿迹。

联想在1993年到1994年的销售量急剧下降，公司的高层人员都在寻找新的可行之路。联想公司的总工程师倪光南认为应该在技术上改进联想，在电脑的“芯片”上寻找突破口。

倪光南是联想“汉卡”的发明人，联想曾经因为倪光南的加入而获得了自己的“技术名片”，也带来了巨大的销售量，所以倪光南在联想公司中有着中流砥柱的地位。但是，这时联想面对的是当时IT领域的霸主微软，汉卡一下子失去了市场。

倪光南觉得在当时的国际计算机市场上，芯片技术与日俱进，很多计算机企业依旧看重技术，比如英特尔公司。所以他想，如果联想能在技术上把持住了方向，突破这一技术领域，那么联想就可以在国内及国际上树立起龙头地位，到那时还怕销售上不去吗？

于是在1994年前后，倪光南开始在上海、香港等地奔波，招纳计算机人才，成立“联海微电子设计中心”，他对自己的这项工程灌注了自己毕生的热情，试图在最短时间内建成。倪光南这个“中国芯”工程因具有不可估量的未来价值得到中科院及电子工业部的热情支持。

然而，正当倪光南在如火如荼地进行自己的项目时，却遭到了联想创始人柳传志的反对，柳传志觉得虽然走“芯片”路线听起来前景美好，但是存在较大风险，一旦出现问题，联想目前的实力难以支撑，就会面临破产的窘境。柳传志觉得，联想应该充分发挥自身成本上的优势，打造更大品牌，实施产业突围，其意在扩大销售量，只有卖出去了，才能有利润，才能增强实力。因而柳传志明确向倪光南表示“不同意仓促上马”，一步一步来。

倪光南没想到一直以来都信任自己的人，这次竟然反对自己，这让倪光南难以接受。而柳传志认为“技术至上”的倪光南不清楚市场状况，

决定不再像以前一样支持他。至此，两人各执己见，之后每次公司工作会议上，两人都争论不休，联想的十年之路走到了岔路口。

经过无数次争论后，柳传志与倪光南的关系迅速恶化。柳传志明确表示“倪光南是胡搅蛮缠”，而倪光南表示“永远跟柳传志没完”。倪光南开始向上级控告柳传志作风霸道及存在严重的经济问题，致使中科院多次派调查组对柳传志进行调查，但每次调查均无证据说明柳传志存在问题。

到1995年6月30日，联想董事会同意柳传志提出的免去倪光南总工程师职务的意见，在那次会议上，本来对柳传志来说应该是高兴的，然而他却落泪了。他明白，虽然倪光南不再“闹”，但自己也失去了一只“翅膀”，十年的“双子星”不欢而散，对自己以及对公司都是极大的损伤。

从目前的市场状况来看，明显是柳传志的想法处于优势：先发展贸易，投资小，风险也小，而且还可以提前做好渠道；如果先发展技术，投资大，风险也大，当然效益也大，但是当时以联想的实力确实不敢轻易去搏。

其实，在柳传志与倪光南两人的战争中，根本不能说明谁赢谁输了，而是都输了，最终是倪光南离开了联想，“中国芯”破灭，只剩下柳传志一人单飞。贸易梦可能让联想在竞争之中处于不败之地，然而缺少技术的支撑，联想想做强做大可能还要走很多的弯路。

很多人说成王败寇，赢的人肯定懂得去修饰过去，其实不然，不管谁输谁赢，都应该从双方身上去考虑。柳倪之争对联想打击巨大，如若两人能充分考虑当时市场实情，设身处地为对方着想，比如倪光南同意先走市场路线，有本钱了再发展技术；抑或是柳传志与倪光南达成协议，一边发展技术，一边进行贸易，互相促进，那么如今“双子星”可能还在计算机行业闪烁，联想一定会比现在更强更大。

伊利：功高盖主者的悲剧

《二十四史》记载了很多故事，读过的人都了解其中的一条定律：开国皇帝打下江山之后，都免不了要杀身边的功臣。即使英明的君主如明成祖朱元璋、唐太宗李世民、汉高祖刘邦也无一例外。然而随着当今经济的飞速发展，这一条定律似乎也在当今的经济舞台上继续上演。

郑俊怀从小出生在一个非常贫穷的家庭，父亲在他很小的时候就离开了人世。在母亲的辛勤培育下，郑俊怀考上了一所师范学校。大学毕业之后，他在自己的岗位上勤奋努力。

1983年，农场的领导看中这个小伙子在事业上的拼劲，就把农场最差的一个牛奶厂交给了他，他接手的这个牛奶厂是一个烂摊子。面对这个烂摊子，郑俊怀并没有放弃，凭着自己吃苦耐劳的韧劲，决定搏一把。郑俊怀一上任，就开始招聘有文化的青年，牛根生便是其中的一名，两人从此结下了缘分。

当时，牛根生被分配到洗瓶车间做洗瓶工。牛根生在厂里工作兢兢业业，吃苦耐劳，稳扎稳打，正如他的姓，有牛一样的品质。后来郑俊怀了解到，这个小伙子生身父母非常贫穷，生下来父母就把他卖到了一个姓牛的人家。同病相怜，郑俊怀很是看好这个小伙子。

1987年，国家要求各企业实行联产承包责任制，工人工资的分配要与企业创造的利润挂钩。本来郑俊怀的奶厂不在国家规定的范围之内，但是奶厂一直处于亏损的局面，让郑俊怀很着急。为了能让奶厂扭转局面，郑俊怀灵机一动——在奶厂也可以实行这种联产承包的管理方式。

从此以后，他开始对全厂上下进行改革，向社会公开招聘车间主任。牛根生积极应聘，郑俊怀后来就让牛根生承包车间，成为车间主任。牛根生一上任，便带领一批年轻人，在郑俊怀的指挥下积极奋战，勇往直前，怀着一定要让奶厂扭亏为盈的必胜信心，当年就打了一个翻身仗，这一年奶厂盈利10万元。从此，牛根生就成了郑俊怀的左膀右

臂。

奶厂在二人的经营下，红红火火。1990年，奶厂的纯利润达到了100万元，这令郑俊怀和牛根生欢喜不已，但郑俊怀经常告诫牛根生不要满足于现状，要想把奶厂经营得更好，平时一定要多学习现代企业管理。工作之余，郑俊怀不忘学习，取得了工商管理硕士学位和高级经济师职称。在郑俊怀的影响下，牛根生也利用工作之余，埋头苦学，取得了中国社会科学院研究生院工商管理硕士的学位。

当时，一份市场调查报告显示：呼和浩特市的牛奶满足不了消费者的需求。要解决这一现状，回民奶食品厂就必须扩大规模，养殖更多的奶牛，建设更多的冷库。于是，郑俊怀写紧急报告要求市财政局拨400万元的资金来解决现状，但过程并不顺利。经过郑俊怀、牛根生的努力，内蒙古自治区同意拨100万元资金。后来，郑俊怀又从银行贷了300万元才凑齐所需资金。

1991年，建设冷库项目开始运作，计划在1992年春节前竣工。然而建设进展并不顺利，施工速度慢，让郑俊怀、牛极生很是着急，施工单位又都觉得这两人做事太讲原则，没什么利润可得，于是管理松懈，出现了违章操作，使建设中的冷库着起了大火。

面对熊熊烈火，一想到辛苦筹集来的400万元，郑俊怀痛心疾首，准备一头冲进大火里。牛根生死死地拉住他，用尽全身的力气大喊，郑大哥，你忘记了你曾对我说过的话吗？越难越要坚持。郑俊怀这才醒悟。他转身紧紧地抱住了牛根生，热泪盈眶地说了一句："好兄弟！"全场人都感动至极。

因为抢救及时，大火总算没造成太过严重的损失。面对困境，两兄弟齐心协力，终于，冷库还是顺利竣工了。他们心里的石头终于落地了。

面对巨额贷款的压力，牛根生与郑俊怀同风雨、共患难，充分利用内蒙古大草原得天独厚的奶业优势，两年后，将贷来的300万元全部还清。

1993年，郑俊怀又开始在厂里实行股份制改革，把奶厂改为"伊利实业股份有限公司"的国有控股企业。郑俊怀四处筹集资金，成为第一个股东，并被任命为总经理。牛根生在奶厂里功劳赫赫，再加上郑俊怀的

提拔，顺利地当上了公司的副总经理，主要负责冰激凌、雪糕的生产。

牛根生上任后，更使出了他的牛劲，他带领一批有创意的年轻人，突破以往生产产品的局限，打造出了“伊利苦咖啡”冰激凌。广告从省市一路做到了中央电视台，其广告语“苦苦的追求，甜甜的享受”家喻户晓。这一年，苦咖啡单品的销售额就达到了3个亿。伊利品牌在全国开始绽放。

1996年，牛根生带领他的手下又策划出了“伊利雪糕进军亚特兰大奥运会”项目，并顺利取得成功，伊利雪糕在全国大红大紫。伊利公司迅速成长，这让郑俊怀非常欣慰。同年，伊利成功地成为呼和浩特市第一家上市公司——伊利集团。郑俊怀顺利地坐上集团董事长、党委书记兼CEO的位置，牛根生则成为负责生产和销售业务的副董事长和副总经理。此后，伊利集团不断引进现代企业管理制度，一直顺利发展。

然而，随着集团不断发展壮大，郑俊怀与牛根生两人兄弟般的感情却出现了变化。作为副总的牛根生，他在公司里的表现，得到了领导和员工的认可，他掌管的员工占到了伊利员工的80%。再加上这两次成功的市场策划，他成了公司的焦点。郑俊怀感到牛根生已能同自己平起平坐了。此时，郑俊怀焦虑不安，而牛根生却没有看出郑俊怀的心思。在以后的工作中，有朋友同事善意地提醒牛根生不要抢郑总的风头。后来，牛根生了解了郑俊怀的心思。

1998年初，为了化解两人之间的紧张关系，牛根生亲自向郑俊怀表明了自己的心迹。郑俊怀宽厚地说：“你呀，不要总是使你的牛脾气，把什么功劳都记在自己的账上，只提过五关斩六将，不提走麦城！以后多注意就好！”牛根生笑了笑。两人又开始一起商讨公司发展方向。通过这次谈心，牛根生以为和大哥之间的误会已消除。但没想到的事又发生了。

牛根生感觉出不对劲，自己堂堂一个集团副总裁，在伊利已有16年的丰功伟绩，却在使用资金的时候特别不顺畅，动用一笔很小的资金，也要经过众多部门的层层审批。牛根生找到郑俊怀反映此事，从郑俊怀的话里，他感到了大哥对他的不信任。在以后的大小事上，只要是牛根生提出的意见，郑俊怀一定反对。终于，有一件事情激化了他们之间的矛盾。

1998年5月，伊利集团在郑州召开会议，商量是否要扩大冷冻生产。会议上，牛根生口出狂言：“这一届领导班子干不出什么大事。”此言一出，让郑俊怀极度生气，拂袖离席。牛根生意识到两人的关系已到了崩溃边缘，前思后想，决定离开伊利。其实，他心里早已有了开海鲜大排档的想法。几天之后，牛根生向公司的领导们递交了辞呈，并说出了开海鲜大排档的想法，希望公司能看在他这么多年为公司效劳的面子上，为他投资。

然而郑俊怀明确表示：不准给牛根生投资，更不会让他的海鲜大排档发展起来，要彻底断他的后路。当年11月，公司就牛根生辞职一事召开董事会，董事会表决同意。从此，牛根生永远地与伊利说再见了。

原本是同生共死的好兄弟，一起创业打天下，把事业干得红红火火。结果企业做大了，嫌隙也变大了。沟通不畅，格局不够，利益不均，各种小问题积少成多，最终导致好兄弟反目成仇。所有创业者都要做好这样的准备，也要尽可能努力提升自己，包容他人，避免这样的中国式合伙悲剧。

附录1
49个合伙案例现场实断

这里我特别选取了49个网友咨询我的合伙案例，个个真实鲜活，个个都涉及合伙创业的典型问题，希望能为大家提供一些参考。不过，考虑到网友们的隐私，我已经把他们提问时的ID都隐去了。

1. 单干还是合伙？

问：

最近，我想和朋友合伙开一家外贸公司。可是身边很多人都劝我不要和朋友合伙，他们说和朋友合伙开公司的没有一个能长久，就怕到时候公司没开起来，朋友也变成了仇人。现在我心里也犯嘀咕，到底能不能和朋友合伙呢？

答：

首先你需要明白一点，“和朋友合伙开公司没有一个能长久”的说法太过武断，“哥们儿式合伙，仇人式散伙”的根源并不在于和谁合伙，而在于双方没有在合伙之前建立起契约精神。

如果你已经做好了和朋友合伙开公司的准备，我建议你一定要把规章制度、奖惩条例、利益分成、盈亏责任等都写清楚。

除了要建立契约精神之外，这里还有三条建议送给你。

第一，保持顺畅的沟通。

君子和而不同。和朋友合伙，出现分歧并不可怕，可怕的是不积极解决分歧。不管与谁合伙，最忌讳的就是有什么事情都不摆在明面上，以为忍一忍就过去了，特别是朋友之间，碍于情面很多话不好意思说出口，最后造成的结果就是沟通不畅，小矛盾都积累成了大矛盾。所以，开放和勇敢的沟通是成功的合伙关系的必要部分。

第二，要有明确的分工。

在与朋友合伙的过程中，各司其职是十分重要的，还有一点需要注意，最初划定的角色和责任可能是不够完善的，当新的任务出现时一定要及时分配，要根据事情的发展重新定义责任。

第三，永远都不要忘记你们之间的友谊。

利益归利益，友谊归友谊。在规章制度上不能掺杂私人感情，但人是感情动物，如果能把你们之间的哥们儿感情转化为前进的动力，心往一处想，劲儿往一处使，不但不会散伙，还会让你们的合作更加长久稳定。

2. 合伙人脾气暴躁，怎么办？

问：

我最近想要找人合伙创业做建材生意，我的一个远方表哥听闻后跑来找我，提出要和我合伙。虽然表哥在建材方面有着一定的资源和人脉，但我听其他亲戚说这个表哥脾气不太好，几次做生意都和合伙人闹得很不愉快，劝我不要和他合伙。我现在还在犹豫，到底要不要和他合伙。

答：

如果你的表哥真的只是脾气不好，我认为这不能成为你不和他合伙的理由。

在陈杰的知名著作《大染坊》里，主人公陈六子的脾气是出了名的暴躁，他的合伙人卢家驹不知道挨了他多少骂，但两人的合作却坚如磐石，很大一部分原因是因为卢家驹大智若愚、不拘小节。他懂得两个男人做生意就是要“让”，如果不是原则性的问题，让一让又何妨？

需要提醒你的是，你必须要搞明白你的表哥到底是什么原因才导致和多个合伙人都闹得不愉快，是项目的问题，还是你表哥自身有问题？找出问题的关键，你再决定要不要和他合伙。

3. 如何避免合伙创业的风险？

问：

大学毕业后不想给别人打工，国家对创业者的扶持让我萌生了创业的想法，奈何自己一个人势单力薄，无法启动项目，我也曾想过找人合伙创业，但感觉合伙创业存在着很大的风险，我该怎么办呢？

答：

创业有风险，投资须谨慎。不管你是独自创业还是与他人合伙创业，都会有一定的风险，反而是一个人创业的风险更高，一旦创业失败损失也更为惨重。所以，对像你这样刚刚毕业，没什么资源和关系的创业者来说，还是选择和别人合伙更为稳妥。

至于你所担心的合伙人之间的关系问题，的确是个很棘手的问题。因为在中国，合伙不成最后反目成仇的案例有很多，但你没有必要因噎废食，你应该多看看那些合伙成功的案例，比如乔布斯与沃兹尼克。

其实，并不是所有的合伙人都会反目成仇，关键是你要找到对的合伙人。找合伙人就像是找对象，你必须找到那个最适合你的人才能幸福地在一起。谁是最适合你的人呢？这要根据你自己的价值观、脾气性格、兴趣爱好等多方因素来判断。鞋子合不合脚，只有脚知道。同样的道理，合伙人适不适合你，只有你自己知道。选择了对的合伙人，会让你如虎添翼。祝愿你能找到一个最适合你的合伙人。

4. 如何判断合伙人是否合适？

问：

武帅老师，我跟一个同学合伙开了一家游泳馆，还不到一年就散伙了。原因是他觉得辛苦了大半年，却没看到太好的收益，认为这个项目发展不下去。我无力说服他，只能选择散伙。现在，我想找一个新的合伙人，可是，自己又担心再找到一个不合适的人。我怎么来判断我找到的合伙人是否适合我呢？

答：

要想合伙，首先目标要一致，然后是双方的互相信任。如果不能做到这两点，就不能合伙。

再就是做事虎头蛇尾的人，开始信心满满，一旦有困难，就逃之夭夭走为上，这样的人也不适合合伙。

你要找新的合伙人，也不要太着急，综合考虑自己现在的经营状况，找一个能跟自己目标一致，还能对未来发展有帮助的人来合作，才能取得更好的发展。

5. 合伙人威胁撤资，怎么办？

问：

武帅老师，我跟一个投资人合伙开了一家网吧，我投入全部精力，悉心经营，很快就实现了盈利。这时，合伙人却要求我在网吧经营一些不合法的东西，以牟取暴利。如果我不同意，他就撤资。我该怎么办呢？

答：

很显然，你找错了合伙人。给你一个很明确的答案：马上散伙。

创业者因为经验不足，会有找错合伙人的事情发生。一旦确定找错了合伙人，不用纠缠在这个事件中，当机立断——散伙。

散伙会给创始人带来损失，但是，不散伙或许损失更大。更为重要的是，创业之初提前做好预防工作，一方面要仔细考量，找到适合自己的合伙人；另一方面，签订相关协议，规定好散伙后双方的股权利益分配方案，避免一方遭受重大损失。

6. 接受投资还是独资经营？

问：

目前，我在经营上面临着极大的压力，就在一个月前，我差点放弃了自己苦心经营五年的小企业。半个月前我的朋友见我经营如此困难，就打算给我投资帮我渡过难关，但是我害怕我的企业经营前景不乐观连累朋友。我是选择接受朋友的投资，还是选择自己硬撑下去呀？

答：

我觉得你很善良，害怕连累朋友而不敢轻易选择接受投资。但是你要明白合伙经营也是可以为对方带来好处的，你的好朋友直接投点资金，就可以与你一起经营企业，等到盈利的时候，就可以获得比投资更

高的收益，何乐而不为？

当然，也不排除企业可能面临破产的风险，但是你的朋友既然想要帮助你，就做好了和你同甘共苦的准备，为了你的企业，你可以接受投资。还有，“三个臭皮匠赛过诸葛亮”，与人合伙经营成功的概率一定会比你单干强过百倍。

7. 找性格反差大的合伙人好吗？

问：

我想找个合伙人和我一起开厂，亲戚说让我找一个性格比我外向一点的合伙人。他们说我不太爱说话，这样做生意不行，可是我怕性格和我反差太大的合伙人容易和我产生矛盾。我究竟应该选择一个什么样的合伙人呀？

答：

你的亲戚说得很对，找一个性格与你不同的合伙人，你们之间会优势互补，有利于公司的发展。不需要担心你们性格有差异，就会容易产生矛盾，要知道合伙创业都会或多或少地发生矛盾，毕竟世界上没有两个完全一样的人。

还有，在选择合伙人时，要保持理智，不要选择自己非常熟悉的亲戚朋友，你感觉他们和你相处得很好，但是那并不代表他们会是理想的合伙人。切记！

8. 合伙人几个最合适？

问：

我们想要开一家咖啡馆，现在是四个人一起筹备，可能等到咖啡店开张的时候还会有新的人加入。但是对于合伙做生意来说，每个合伙人都要有权利和责任的划分吗？对此我有点担心继续引入其他人会引发冲突，所以想问一下，合伙做生意到底几个人比较合适呀？

答：

我们要知道经营一家咖啡馆是要以盈利为目的，不再是几个好朋友

之前的玩闹了，选择几个合伙人做生意没有一个固定的标准。

合伙经营咖啡店，定位很重要，是开主题咖啡店，还是一家普通的咖啡店，你们几个合伙人之间要有一个明确的定位。定位清楚了，分工就自然明确，各司其职，在经营过程中缺什么人就去找什么人。

9. 总被合伙人指责，要不要提散伙？

问：

我与我的合伙人创办公司已经一年了，但是他的能力比我强很多。他总是说我，而我觉得我挺大一个人，总被他这么说，特别恼火。最近一段时间，公司的业绩出现了下滑，他说我说得更加严重了，我实在受不了，想要和他散伙。你认为我这么做可以吗？

答：

合伙经营避免不了争吵，但是总是被指责，可能谁都不乐意。你可以等到双方在和谐的气氛中，与你的合伙人好好聊聊，让他进行换位思考，你也要谦虚一点，说自己也有很多不足的地方，这样你把你的身段放下来，他也不好意思多说你了。

年轻人不要轻易说散伙，合伙是双方的事情，轻易说散伙，不仅对公司的发展不好，更是你对自己和合伙人不负责任的表现。

因此，不要轻易就说分手，能解决的问题为什么一定要散伙呢？

10. 合伙人什么都不干，怎么办？

问：

有个熟人开了一个公司，想叫我和他们做，可是我都没有什么经验，但是因为相信他，什么都没调查，就直接入股了。结果，原以为大家要一起努力经营公司的，就变成只有我自己在忙活公司，到现在公司还没有盈利，我已经有想退股的想法了。我特别苦恼，又不知道该怎么办！

答：

你真是太天真了，虽然合伙经营，选择相互信任是没有错的，那你

也不应该一点心理准备都没有吧。俗话说，“害人之心不可有，防人之心不可无”，就算和自己的亲戚朋友办事，你也得多留点心呢。

你们现在这种状况，轻易退股也不是解决问题的办法，公司现在还没有盈利，不代表公司的发展前景不好。你现在要做的，就是和你的合伙人进行沟通，制订一些可行的公司计划，提高公司的业绩，让整个公司都忙起来，转起来，你的合伙人自然也就不好意思什么都不做了。

11. 合伙人什么时候谈股权合适？

问：

我和以前的同事合伙开了一个设计公司，刚开始的时候，我的合伙人资金比较充裕，就主要负责投资，我则负责技术。后来公司壮大，我们出现了公司资金周转不开的情况，就又找了一个人进行投资。我们三个现在只是合伙做生意，还没有进行公司股权比例的划分，您觉得我们什么时候谈这个问题比较合适？

答：

具体什么时间谈股权比例的划分，先要看你们公司的经营状况。如果公司刚刚起步，就谈公司的股权比例如何分配，这没有什么价值。毕竟公司刚刚成立，各项经营活动还没有顺利进行。

当公司稳步发展的时候，合伙人的数量基本稳定，不需要再加入什么人的时候，就可以谈这个问题了。但是，在进行股权比例分配的时候，要预留出一部分作为期权池，以此来激励员工和吸引优秀的人才。

12. 自己想单飞，如何跟合伙人说明？

问：

武老师您好，我和我的合伙人已经合作了8年，现在我非常想出来单干，但是合伙人却是死活都不同意。如果我强行要走的话，我就得少得财产，但是我们合伙出资的时候，每个人投的钱都一样，合作后大家也都差不多一样付出努力，也没产生过什么矛盾，我到底应不应该谈走？我又要怎么和合伙人沟通？

答：

你遇到的情况，在合伙企业中较为普遍。大家都知道，合伙创业是一场马拉松，不可能人人都会跑到最后，现在你想放弃，很显然你的合伙人不想让你放弃，你的离开意味着会给公司带来损失。

既然你是公司的一分子，你就要为公司考虑，就算你有难言之苦，也要考虑一下公司的利益得失，能不走尽量就不走。如果一定要离开，就把自己该完成的完成，该承担的承担，别让自己走之前留下遗憾。

13. 合伙初期没拿工资，可以多分股权吗？

问：

武帅老师，我跟朋友合伙创业一年，因为创业初期公司资金紧张，我一直没有拿过工资，而朋友因为家里经济条件差一些，一直是按月拿工资的。那么，我是不是可以多分些股份，作为没拿工资的回报呢？

答：

如果你觉得用股份回报你以前没拿的工资，那么，给你多少股份合适呢？你没办法计算。最好的办法是创业之初就把工资制度设立好，对前期暂时不拿工资的合伙人用工资欠条的方式把应拿的工资记下来，等公司状况稳定了，再把工资补发回来。

14. 技术入股和出资入股，股权怎么分配合理？

问：

武帅老师，我跟另外两个朋友合伙创业，因为是科技公司，我们两个人出资，一人一半，另一个合伙人是技术入股，三个人共同参与公司管理。那么，我们三个人的股份应该怎么分呢？

答：

这是一个看似平等的三角关系，三个人互相制约，所以，在股权分配上很不好分。这样的情况下，最好的办法是，多预留一部分股权在股权池，在公司发展的过程中，根据每个人对公司贡献的大小，再做调整。

15. 投资人应占多少股份合适？

问：

武帅老师，我跟朋友合伙开了一家小餐馆，因为都是刚毕业，没有多少钱，每个人只能拿出1万元钱。有个老板说可以给我们投10万元钱，但是，他要求分我们一半的股份，这样合理吗？

答：

不合理。有钱可以任性，但不能太任性。

企业要靠后期经营才能盈利，不参与企业经营管理的人不能占有公司太多股份。一般来说，投资人和合伙人之间的股权分配原则是投资人“投大钱，占小股”，只出资但不参与公司经营；合伙人是“投小钱，占大股”，通过长期全职服务公司赚取股权。

16. 回购合伙人股权，什么价钱合适？

问：

武帅老师，我们四个人合伙创业，在创业进行到一年半时，其中一位合伙人提出离职，该合伙人持有公司30%的股权，公司进行回购的时候，给他一个怎样的价格才合适呢？谢谢！

答：

股权回购实际上就是企业“买断”，在确定具体的买断价格时，要考虑两个因素：一个是退出价格的基数，一个是溢价或折价的倍数。

你们可以按照合伙人掏钱买股权的购买价格的一定溢价回购，或者由退出合伙人按照其持股比例可参与分配公司净资产或净利润的一定溢价，这样公司比较省钱；也可以按照公司最近一轮融资估值的一定折扣价回购，那样离开的合伙人就比较占便宜。最终怎么选，还要根据你的公司的商业模式来决定。

17. 优秀员工是否可以分配股权？

问：

武帅老师，我们的公司成立10年了，各方面发展已经比较成熟。最近突然有员工提出公司应该分配股权给他们，我们应该给员工股权吗？

答：

公司成立10年，各方面都已经成熟。这时对于为公司做出突出贡献的员工，尤其是高层管理者，给予部分股权，对员工是有很好的激励作用。对于普通员工，在股权分配上还是要慎重，对比较稳定的员工可以奖励或采取内部认购股票的方式给予股权。具体要根据你公司的情况再做调整。

18. 外聘团队入职要求占股，怎么办？

问：

我与合伙人在三年前创办了我们的公司，股份一直都由我们两人进行平分。最近我们因发展需要，聘请了一个很有能力的管理团队，但是当我们签署合同时，他们要求我们给予他们管理团队10%的股份，并且说现在很多公司都会有这样的待遇。我和合伙人不明白这些事，我们不是很愿意出让股权，对此不知道该怎么办。

答：

现在很多有才能的员工在入职时，都会要求在公司占有自己的股份，所以他们的要求并不过分。公司设立期权池已经成为了一种普遍的现象，因此你们不需要犹豫，把股权分给他们一部分吧。

此外，你们也不必过于担心，把公司的股份分给他们，会对你们的利益造成威胁，要知道他们如果全心全意地为你们做事，你们的利益就不仅仅是目前的这一点了。

19. 什么样的合伙人适合初创者？

问：

武帅老师，我今年刚刚大学毕业，自己也有了一个创业项目，但是，感觉自己势单力薄，想找个合伙人，可是没有多少社会经验的我，不知道什么样的合伙人更适合我呢？

答：

创业者找合伙人，一方面要跟自己志趣相投，这样可以减少后期不

必要的矛盾；另一方面，找寻合伙人有一个原则——互补原则，就是合伙人能否给你带来你需要的东西。比如资金、卓越的管理能力、核心技术、稀缺资源等。你可以根据自身的情况，看看你要创业还需要哪些方面的支持，然后寻找能够在这些方面给你提供支持的人作为你的合伙人。

20. 合伙人太强势，怎么办？

问：

武帅老师，我跟好朋友合伙开了一家小餐馆，说好了他主外，我主内。可是，对方太强势了，大事小情都是他说了算，同时，他又总是抱怨自己很累，什么事情都要操心，可是，为什么不能放权给我呢？我该怎么办呢？

答：

合伙企业，合伙人各司其职，是保证企业有序管理的基础。插手其他人负责的领域，不仅干扰对方的工作，自己也会疲惫不堪，甚至影响到自己本职的工作。现在，你们之间就是这样。

你可以跟你的合作伙伴好好谈一谈，把双方的职责划分清楚了，规定好双方互不干涉，有重大的决策大家互相商量。这样，他也轻松了，你也可以发挥自己的能力了。

21. 合伙创业，谁来当“老大”？

问：

武老师您好，我们三个合伙人是同一年级的大学同学，毕业后大家因为志趣相同决定一起创业。可是，其中一位合伙人却说他要当老大，并说可以多出资多出力。大家是平等的，为什么却要他来当老大？我们想反对，但不知道怎么说明！

答：

不客气地告诉你，你的想法是错的。

合伙企业，必须有一个能够把控企业发展方向的说了算的核心人

物。大家都说了算，在关键时刻，公司没有办法做出明确的决策，直接影响到公司的发展。如果你的这位伙伴确实能力比你们强，为什么不能让他当老大呢？老大得到的不只是利益，还要承担更大的责任。公司能够良好发展，你还落得一身轻松，何乐而不为呢？

22. 合伙人兼职财务不透明，怎么办？

问：

武帅老师，我跟两个朋友合伙创业，公司财务一直由其中一个人全面负责，没有现金出纳。而且，我跟另外一个合伙人想过问一下，他就说我们不信任他。但是，我们还是希望他能够让我们知晓公司具体财务情况。我们应该怎么去做好呢？

答：

你们的想法是对的，公司的股东有权了解公司财务状况，财务人员也有义务提供清晰的财务账目给其他的股东。他不让你们过问，或许是他自己内心有愧。所以，更要对财务账目进行清查。

另外，你们公司在财务制度方面也有漏洞，公司财务应该是钱账分管的，这样才能互相牵制，防止一人大权独揽，侵吞公司财产。

23. 合伙人还有其他私人业务，怎么办？

问：

武老师久仰久仰！我跟另外两个合伙人开公司已经10年了，可是，最近却发现，我们当中的一个，竟然偷偷在他弟弟的公司兼职已经2年了，而且利用了我们公司的一些资源。虽然公司并没有为此遭受太大的损失，但是，我跟另一个合伙人都不想再跟他合作了。我们该怎么做才合适呢？

答：

现在唯一的办法就是把他“踢出局”。具体操作上，根据你们自己的情况来定。你们可以直接与他沟通，把问题谈开，让他自动请辞；如果他掌握着公司的重要信息，就要采取曲线的方式，稀释他的股份和内部权利，最终逼他辞职；也可以通过法律途径解决，但这不是上策。

24. 合伙人理念有差异，怎么办？

问：

武帅老师，我们公司是5个人合伙的，如今已经经营了4年，现在股东之间在观念上出现了很大的差异，谁也说服不了谁，有没有好的解决办法呢？

答：

如果合伙人之间的矛盾到了无法调和的地步，也许散伙是最好的结局。公司经营了4年，应该是有些盈利了，散伙对于你们来说，更多的可能是利益分配上的问题，如果有言在先，一切都好解决。如果合伙之初没有规定，那么，大家只能通过协商解决，但是，记住一个原则，在支付股东撤股资金时，不要让公司的现金流断裂。

其实，最好的办法是在合伙之初就把散伙的事情安排好，这样大家即使散伙，也是好聚好散，不会引发太大的矛盾。

25. 合伙人分账收益不均，怎么办？

问：

武帅老师您好，我和闺密合伙开了一个网店，保证金一人一半，收益平分，但是因为她在国外，我在国内，因此在商品出售时，出现了很多账目不清晰的问题，导致我们经常出现收益不能平均分配的问题，对此我们也总是发生口角，我该怎么办呀？

答：

在与自己的亲戚或者朋友合作时，要懂得公私分明，除非你们其中一方掌握了绝对的控制权。你的做法是犯了合伙大忌，虽然与闺密合伙开店是出于好心，但是如果不把财务权利划分明确的话，是很容易出现问题的。要知道公司里的事情，不是你情我愿就可以的，毕竟做生意与自己的利益挂钩，谁都不愿意让自己的经济利益受损。

你们现在的这个情况，看来已经很棘手了，我猜你们几乎就没有过明确的账目报表，根本都看不出网店的支出和收入。我的建议是，你们最好现在把你们的所有资金都聚拢到一起，该分的分，该还的还，之后

把每一笔账都详细地记录下来，避免账目不清的问题再次出现。此外，你们还要多沟通，不要等问题出现之后再交流，那样只会是争吵。

26. 合伙人互相说服不了，怎么办？

问：

尊敬的武老师您好，我与合伙人创办了一家快递公司，主要经营广州地区发往国内各个地区的快递业务。我的合伙人是一个实在人，也很有自己的想法。但是因为我们阅历都不够，在公司经营遇到问题时，我们常常会有不同的想法，而且都觉得自己的想法好，但是谁都没有足够的可信度去说服对方，因此在决策上我们会发生很多矛盾，有时矛盾无法调和还会给我们的公司带来损失，现在我们真的不知道该怎么办了！

答：

在与合伙人合作创办公司时，发生决策意见相左是很正常的事情，毕竟双胞胎的想法还不一样呢，更何况是两个曾经陌生的合伙人呢？但是当决策意见相左时，合伙人之间要多交流，多沟通。

在提出自己建议的时候，你要告诉对方，你为什么会有这样的想法，要把你所提建议的理由、根据、目的以及有可能导致的结果，全部都整理出来。这样再看看谁的建议更有说服力，就采纳谁的建议。

合伙人不管提出怎样的建议，大家的目的都是一致的，都希望把公司做强做大。因此当合伙人双方出现决策意见相左的时候，都要理智一些，千万不要认为自己的想法是正确的，要多听听对方的建议，这样才能使你们做出的决策更有利于公司的发展。

27. 经营理念出现分歧又不想散伙，怎么办？

问：

半年前，我和我的合伙人因经营理念产生了分歧，但是当时的问题已顺利解决了，我们就都没把这件事放在心上。但是最近我们又因为经营理念问题发生了矛盾，而且这一次所面临的问题有点严重，可能会散，但是公司的发展前景非常可观，就这样散伙，我觉得很不值得，我该怎么办？

答：

解决理念差异的问题不急于一时，双方的经营理念与自己的成长经历和生活阅历都有着密切的关联，不是轻易能改变的，你们这种情况的产生也是正常的，不要过于担心，事情发生了，积极地去面对就可以了。

在处理因经营理念产生的矛盾时，你们要注意去及时沟通，不要双方都为了争一口气，谁也不肯理谁，要知道时间不一定都会是矛盾的解决办法，为了公司的发展，双方都应该退一步。

28. 合伙人不满利益分配，怎么办？

问：

去年，我和老乡合伙承包土地种植蚕豆，因为老乡家的经济条件比较好，就比我多投了点钱，但是在经营过程中，总是我去跑任务，他几乎什么都不做。因为我的努力，获得了很高的利润，土地承包期截止后，我们在分钱的时候，他要求多分点，而我希望平均分配，为此我们产生了矛盾。

答：

合伙经营应先制定利益分配的协议，如果没有协议，在产生矛盾之后，很难解决。你们现在的这种情况很难处理，你比他做得多肯定不会希望他多分钱，他比你投的钱多也不希望和你平分，那这种情况，你们只有坐下来好好谈谈，晓之以理，动之以情吧。

29. 合伙时没签订协议，债务矛盾如何处理？

问：

我和我的合伙人做生意，当时粗心，没有签订任何书面协议。有一次，一个客户欠我们公司4万元，不过在欠条上写的是我合伙人的名字。但是最近我的合伙人和那个客户发生了矛盾，只能是我去要账，可是客户说欠条上不是我的名字，拒绝给我钱。就因为这件事我和我的合伙人也发生了矛盾，但是由于我们没有签订协议，公司的很多账目都不清晰，因此矛盾也越来越大，都不知道该怎么办了。

答：

你们是合伙经营的关系，合伙的形式责任承担方式分为对内和对外两种。你们除了要分配好公司内部的管理职责，还要共同承担共负盈亏的责任。对于这4万元来说，它应该是你们共同的债务，不属于你一个人的，在对方没有授权的情况下，你不可以独自处置债务。

此外，合伙开公司最忌讳的就是不签订任何协议，要知道亲兄弟还得明算账。你们现在就是要抓紧时间制定一个协议，还要把每一笔账都详细地记录下来，避免再次发生矛盾。

30. 遭到合伙人排挤，怎么办？

问：

我与三个人合伙开了一家公司，投资的比例都是一样的。之前我们四个都是同事，关系也比较好，公司建立之前，我们口头协议了分工，我来担任总经理，负责公司的管理，他们三个负责公司的其他事宜。但是最近我们因为战略失误，发生了矛盾，我感觉他们三个联合起来针对我，还有意把我挤出公司。我现在非常恐慌，又不知道怎么办好。

答：

你是不是想多了？那三个人不一定有排挤你的意思，对于你们战略的失误，他们三个有相同的观点，而你的观点与之相悖吧，或许就是意见上的不统一，不至于排挤。

面对这样的情况，你不能硬碰硬，毕竟他们三个人的观点相同，你最好冷静下来，和他们谈一下，看看如何解决战略失误的问题。都为公司的利益想一下，就不至于激化矛盾。

31. 合伙人徇私舞弊，怎么办？

问：

我跟一个朋友合伙开公司5年了，一直关系很好，我也非常相信他的为人。可是，最近发现他竟然背着我偷偷把我们的合作厂家换成了他的一个亲戚的公司。虽然公司并没遭受损失，他也跟我承认了错误。我理解他的苦衷，但是在心里却很难再信任他。散伙我又很不舍。武帅老

师，我该怎么办呢？

答：

合伙人合作创业，宽容和信任是两大原则。你的合伙人背着你偷偷更换合作厂家，是他的不对。不过，你既然理解了他的苦衷，公司也没什么损失，不妨就让这件事儿过去，不再纠结。不过，我建议你们可以签一个协议，规定以后不允许这样的事情再发生。宽容不仅是一种美德，有时也能给你带来利益。

32. 合伙企业内忧外患，如何共渡难关？

问：

武帅老师，2012年我跟另外两个朋友合伙创业，公司成立三年来发展还算平稳。最近，我们几个人在公司管理上产生了一些分歧，大家彼此都很不愉快，甚至有一个伙伴扬言要离开。偏偏这个时候，突然出现了原料供应商非要现款供货的情况，造成我们的资金压力非常大。我们需要怎么做才能渡过这个难关呢？

答：

“兄弟阋于墙而外御其辱”，合伙办企业，当外患与内忧同时出现的时候，一个必须遵守的原则就是：先抛开个人恩怨，一致对外。有才华的显才华，有关系的用关系，大家一起想办法，把事情摆平！

33. 合伙人兼职财务合适吗？

问：

我跟朋友合伙开公司，我擅长技术，他既擅长管理，又精通财务。请问武帅老师，让我的合伙人兼管财务可以吗？他会不会因为我不懂在财务上做手脚呢？

答：

合伙创业，为了彰显公平，财务人员最好外聘。但是，就你的具体情况看，你的合伙人本身精通财务，让他兼管财务也是合情合理的。只是，前期要把功课做足，制定规范的财务制度，一切严格按照财务制度

办，最重要的是一定要确保财务透明。另外记住：用人不疑，疑人不用。相互信任才能一起前行。

34. 合伙人想聘用亲友，怎么办？

问：

武帅老师，我2010年毕业后和一个朋友共同成立了一个公司，经过几年发展，现在公司已经步入正轨，前景良好，但最近另外一个创始人却提出让其大学刚毕业的弟弟来公司工作，我应该如何处理这件事呢？

答：

合伙人的亲戚到公司上班，极易给公司带来很多不好的影响。你可以跟你的合伙人把这其中的利弊解释清楚，你们一起合作了好几年，想必他也能理解。同时，我建议你可以利用自己的关系，帮助你合伙人的弟弟找到一份适合他的工作。这样既把事情解决了，也不会影响到你跟合伙人的关系。

35. 合伙人是密友，怎么开口定制度？

问：

武帅老师，我和一个发小从小学到大学都在一起，两个人无话不说，也从来没有计较过彼此的得失。现在我们想合伙创业，也要跟其他人一样，要用签协议来捍卫自己未来的利益吗？彼此信任了这么多年，这样做是不是太伤感情了？

答：

要兄弟情义，更要协议制度。兄弟之间签协议并不代表彼此不信任，也就谈不到伤感情。不签协议倒有可能伤感情，很多好兄弟合伙创业，就因为只有口头约定没有书面协议，最后闹得兄弟之间反目成仇、兄弟情分消失殆尽。协议制度可以让兄弟情分更长久。

如果你们真的是无话不说的好友，你可以把其中的利害关系和他讲清楚，这是对彼此都有好处的一件事，如果他真心想和你一起创业，一定会欣然同意的。

36. 合伙人要带着技术离开，怎么办？

问：

武帅老师，我跟另外两个合伙人一起创业一年多，企业逐渐走上正轨，各方面也日趋稳定。这时候其中一个合伙人却提出离开。而且，他掌握了公司的核心技术，如果他离开后到了规模比我们强大很多的竞争对手那里，我们的公司有可能会面临灭顶之灾。我们该怎么办？

答：

首先，能留则留。他的离开也许是某些方面的条件没有得到满足，如果能满足尽量去满足。如果对方实在不想留下，那么，一定要签订竞业禁止及商业保密协议。这样，一旦对方另起炉灶或者去到同行业竞争对手那里，你们可以拿起法律武器，来维护自己的权益。

37. 合伙人个人习惯差能力又不行，怎么办？

问：

我和一个大学同学合伙做淘宝生意，虽然挣得不多，但也还算勉强凑合。但时间一长，有些时候还是不吐不快：我的合伙人又懒又不爱干净，办公室的清洁工作一直都是我在做，他还总是抱怨我打扫得不干净，而他自己又从来不扫。店里每天都是我在线谈生意、写快递单、打包、搞页面装修，他只负责联系货源和拿货。可以说，我付出了80%以上的努力，而他付出的连20%都不到。

此外，我们的账目很乱，每次我提出要清理账目的时候，他总是很鄙视地说我是财迷，动不动就算账。创业前我们都投资了1万元钱，挣了钱是平分，可我现在感觉自己太吃亏了，又不想和他撕破脸皮。武帅老师，我应该怎么做？

答：

从你的描述中我发现，你和你的朋友并没有太大的矛盾，都是一些鸡毛蒜皮的小事。你朋友的生活方式和处事方式的确有一些问题，但他自己可能并没有意识到他的某些坏习惯已经引起了你的极度不满，所以，作为他的合伙人，一直忍让并不是什么好方法，我建议你和他开诚布公地谈一次，把你认为他做得不对的地方告诉他，比如不讲究卫生、

自己不干活还爱指责别人等。及早沟通才能更好、更快地解决问题。

至于你们的账目，必须要理清楚，亲兄弟还得明算账呢，如果连账目都乱得一塌糊涂，你们的合伙也不会太长久，将来还有可能因为账目的混乱反目成仇。所以，账目是原则问题，绝对不可以让步，你应该把其中的利弊向你的合伙人说清楚，相信他会明白其中的利害。

你感觉自己付出了80%以上的努力，而你的合伙人付出的连20%都不到，要我说，出现这种情况并不全是你合伙人的责任，这是你们职责划分不合理造成的，你可以和他谈谈，重新做一下分工，这个问题就可以迎刃而解。

我始终认为，一个优秀的合伙人并不是天生的，需要不断磨合。按我说的做，把你的想法毫无保留地告诉他，保持有效的沟通，你就会发现所有问题都不再是问题。

38. 技术入股的合伙人，如何承担公司盈亏风险？

问：

我和朋友合伙开公司，朋友只出技术不出钱，占25%的股份，我出全部资金，占75%的股份。目前公司还没有成立，我想知道如果公司亏空或者破产双方怎么承担责任？我们需要拟什么样的协议才能保证双方的权益？

答：

在这里我首先要提醒你，用技术作为入股投资的资金，必须先将其技术经过会计师事务所评估，按照评估价值折成货币形式，写进投资股份登记表和公司章程，到注册公司的工商局备案，才能正式成为投资股份。

而你所问的“如果亏空或者破产双方怎么承担责任”这个问题，是这样的，一旦入股，变成股东，那就要和其他所有股东一样，按股份承担相应责任或者债务。

此外，你须谨记，合伙之初一定要把责任划分清楚，否则将来公司出了问题损失最大的还是你。所以，最好的做法是在协议中将双方的权利义务约定清楚，委托律师签订完善的合伙协议。

39. 大股东被合伙人挤对，怎么办？

问：

2010年我和四位合伙人投资了价值一个多亿的工厂，我占60%的股份。为了扩大经营，我们聘请了当地比较有名的职业经理人管理，此后我一直在国外忙于其他事务。但经过几年的经营后，我发现企业逐渐被另外三个股东和职业经理人控制了。作为企业最大的股东，我竟然没有发言权和决定权，不了解公司的财务状况！当我来到内地要求分红的时候，他们竟然说：你凭什么分红？

答：

我走访过多家企业，像你这种大股东被小股东扫地出门的案例不在少数。这种情况的发生往往是由于公司章程、股权结构出了很大的问题。一般来说，一旦大股东被小股东挤对，证明双方的矛盾已经不可调和，损失最大的还是大股东，相信这是所有大股东最不愿意看到的局面。为了避免这一局面的发生，最好的办法就是把矛盾扼杀在萌芽当中。

以下几条希望可以为你提供一些参考。

第一，合理设置公司治理结构。比如，一方担任执行董事的，则另一方担任总经理，并明确执行董事无权聘任或解聘总经理等。

第二，科学设计游戏规则。比如规定股东、董事表决回避制度，制定限制控股股东享有表决权的最高数额制度，规定类别表决制度等。

第三，提前对可能发生的事情做出预案。比如预先设定争议解决方案。

总之，防止被小股东扫地出门的最好解决办法就是提前预防，如果等到问题出现了再谋求解决，为时晚矣。而你所面临的这种情况，既然双方已经撕破脸皮，那么除了通过法律手段维护自己的合法权益，我想已经没有更好的办法了。

40. 合伙人资源更多，利润如何分配？

问：

我和朋友合伙开喷绘公司，我俩各出一半的资金。因为朋友有客户资源，所以公司基本由朋友负责管理和运作。我想知道公司开起来后利润如何分配？合作需要注意哪些问题？

答：

首先我要告诉你，你们的出资不合理，两个人所出的资金对等，如果将来产生分歧，到底该听谁的？如果再上升到股权，像你们这种每人各占一半股权的分配方式是开公司的大忌。

其次在利润分配方面，既然是由你朋友负责运作，可以给他管理工资，剩下的应该作为公司利润，按照提前约定的分配方式进行分配。

需要注意的是，你的朋友掌握着客户资源和运作，如果将来公司做大了，你可能会被排斥在外。如果你不想参与公司的管理，可以在公司达到预期利润目标时撤资。当然，我建议你最好也能亲自参与公司管理。

41. 不参与公司管理的合伙人，如何分红合适？

问：

大学毕业后我和两个好朋友一起开公司，我们三个的股份各占1/3，其中有一个朋友不参与公司的经营管理，由我和另外一个朋友管理，请问我们如何分红比较合适？合作过程中需要注意哪些问题？

答：

关于分红，我给你提供两个解决方案供参考。

第一，可以制定薪资和经营利润奖金，参与管理的人除了分红外还可以获得固定的薪资和利润奖金，不参与经营的股东，享受所占股份比例的利润分红。

第二，合理分配股权，不参与经营的股东，可以酌情减少股份，然后享受所占股份比例的利润分红。比如，可以采取4:4:2的比例分配。至于到底要如何分配你们三个人可以协商解决，只要各方都满意就可以。

最后，我着重要提醒你，一定要在合作协议中明确各方的权利和义

务，以防在公司发生危机时相互推卸责任。

42. 资源断裂，合伙企业如何进退？

问：

2013年我和朋友合开了一家外贸公司，由于朋友掌握了较为便宜的进货资源和出货资源，刚开始还算顺利，但2014年受大环境的影响，我们掌握的很多资源都断了，公司的发展遇到了瓶颈。我和朋友都很迷茫，不知道是继续坚持，还是应该放弃？

答：

什么是领导？领导就是资源的整合者，你不可能躺在固有的资源上安然睡大觉，而是应该学会去挖掘资源、整合资源。你和合伙人最大的问题就是没有忧患意识，不懂得资源也是有时效性的，过期的资源就相当于没有资源。

蒙牛集团的创立者牛根生当年创业时，也跟很多人一样，缺衣少食，可是蒙牛却跑出了火箭一般的速度；阿里巴巴的马云创业时，手中的资源更是少得可怜，却在中国商界创造了一个奇迹。

所以，没有资源或者资源断了并不能成为创业失败的借口，没有资源证明你们没有整合资源的思维，如果你们学会了整合资源就会发现，可以被你利用的资源取之不尽，用之不竭，这个世界上最不缺少的就是资源。

你问我“是继续坚持，还是应该放弃”，公司是你的，没有人能帮你做这个决定。我曾听赤道网络张东强董事长说过这样一段话：“不在乎你缺少什么，关键是谁拥有你所缺少的，如何把缺少的整合回来。”希望能对你有所启发。

43. 管理人才想加入合伙，合适吗？

问：

一年前，我和朋友合伙经营了一家服装加工厂，由于刚开始投资的规模不大，我们各自出资一半，利润也平分，一直没有出现经济利益的冲突。随着服装店的生意越做越大，我们找了一个帮我们规划管理的

人，他和我们谈的条件是需要我们把公司的股份分给他一部分，但是我们两个都觉得很亏，可是公司确实需要一个规划管理的人才。武帅老师，我们到底应不应该答应他的要求？

答：

我想知道，你们是不是很了解这个管理人才，你们是想拉他入股，还是单纯的雇佣关系。如果是入股，就应该把一部分股份分给他；如果只是雇佣，你们可以就分股的事宜与他商量，可以答应给他提高薪酬，但不分给他股份。

此外，拉他入股，可能就是找了第三个合伙人，原本你们和谐的合伙集体由于有了第三个人的加入，会很容易产生矛盾。就分股的问题，你们一定要协商好，避免以后发生利益纠纷。

44. 合伙人私自卖掉公司，怎么办？

问：

2014年4月，我与朋友合伙开了一家印染加工厂，其中我自己就投资了十几万元，可是工厂的生意一直亏损。一直到2014年末，因为公司一直没有盈利，我的合伙人未经过我的允许，把工厂卖给了别人，从此杳无音讯，现在我该怎么办？

答：

你可以拿着你们之前开工厂的相关执照以及你们所签订的合伙协议去法院起诉他，要回属于自己的资金。另外，你要记住，在下次合伙创业的时候，一定要看准合伙人是一个什么样的人，再进行合作，否则遇到困难，很可能就要你一个人去承担责任，非常麻烦。

45. 合伙人不愿承担责任，怎么办？

问：

我与亲戚在去年5月合伙创办了一个出口加工型的外贸公司。因为我的亲戚都是乡村来的，对于经营的问题什么都不懂，但是我是一个商场老手，所以他们非常信任我，我自然也就成了公司的法人代表。在公司顺利经营一年后，公司的产品质量出了问题，大家把矛头都指向了

我，谁都不肯和我一起承担责任。我现在非常气愤，他们帮不上忙，还要指责我，又是我亲戚，我完全不知道怎么处理这种问题。

答：

我觉得你现在的情况十分危急！因为是亲戚，所以你们当初在建立公司的时候肯定都没有签过任何协议吧？现在出问题，要是没有明文约定，好多责任都要由你来承担了，法人代表也是你的名字，你是逃避不了的。你要做的就是赶快想办法弥补产品质量的危机，争取让公司渡过这次难关，千万不要触及法律，否则后果不堪设想。

等到问题处理好之后，就马上起草一份公司合伙的协议吧，每个合伙人应得的利益、该负的责任都清楚地写在协议上。

46. 什么时候要增加新的合伙人？

问：

今年我和同学刚刚毕业，在同学的建议下，我们各自以出资一半的方式创办了一个小型的餐饮公司。经营两个月后，公司的生意就做得风生水起，同学觉得公司的生意会越做越大，希望再加入一个合伙人，可我认为公司由我们两个来管理就足够了，加入第三个人还容易引发矛盾。但是同学就是不同意我的想法，我要怎么说服他呢？

答：

刚刚迈入社会的你们，可能对于合伙经营还缺乏经验。不用着急，遇到这样的事情，可以与合伙人进行善意的沟通，多听听对方的想法，不要认为自己的想法就是正确的，因为还没有做，谁都不知道哪种方法利于公司的发展。

做生意需要长期的经验积累，你们现在才刚刚起步，什么样的战略都可以尝试一下，如果碰壁，就再重新开始。但是注意，既然是合伙团队，就尽量不要散，毕竟找一个适合自己的合伙人都不容易。你们才经营两个月已经小有成果，大胆去想，小心去做，一定能有一番天地！

47. 合伙人出现经营战略分歧，怎么办？

问：

大三下学期的时候，因为没什么课，我就拉着我从小玩到大的朋友陪我一起创业，他没读过多少书，但是社会经验比我丰富。在朋友的建议下，我们创办了一个小型的设计公司，他负责跑业务，我负责设计。公司成立一年后，就步入了正轨，并且业绩量也一直处于增长的状态。可是最近朋友想扩大公司的规模，他联系了一家比较大的设计公司与我们合作，可是我想按部就班继续做，于是我们就产生了分歧。这种情况怎么办呢？

答：

合作中经常会出现一个合伙人想做大，而另一个人想安于现状的状况，谁都有自己的道理，谁都不肯做出让步。那你现在的情况就需要和你的合伙人进行很好的沟通，双方把自己的理由和结果列举出来，两个人权衡一下，看谁的想法对公司的发展有益，就采纳谁的观点。毕竟你们是从小到大的朋友，沟通起来应该更和谐。

48. 合伙人各有特长，想法冲突，怎么办？

问：

朋友知道我是一个技术宅男，就决定拉着我和他一起创业，他负责销售，我负责技术。我觉得朋友说得挺有道理，而且自己干不用别人管，就答应了他的要求。经过一年的发展，公司的发展渐入佳境，但是我们的矛盾也逐渐变多了，因为他负责销售，所以只关注销售量，而我负责技术，就关心客户的满意度，为此我们常常发生口角。武帅老师，我怎么做才能解决我们之间的矛盾？

答：

你是一个技术控，你的朋友是一个销售控，本来是互不影响的，但是因为你们合作，就产生了利益的冲突。他认为有销量就好，而你认为要提高客户的信任度，使其变成你们的长期客户。你们的想法都没有错，都是为了公司的利益发展来考虑的，但是长期的争吵必然会影响公司的业绩。

我觉得，你应该退一步，尝试着去理解你的朋友，看你的态度改变了，你的朋友也会尝试着去理解你的想法，这样两个人的矛盾就能迎刃而解。

49. 核心员工要跟着合伙人一起离开，怎么办？

问：

我之前自己开了一家小规模的学前教育班，因为上课的宝宝增多，教育班扩大之后，我就找了一个合伙人和我一起经营，这个合伙人之前就开过类似的教育班，经验非常足，我们一起经营半年多，我们的教育班就升级成了涵盖亲子育婴等多种活动的大型趣味教育机构。可就在一个月前，我的这个合伙人带着我们公司的几名优秀的教师离开，准备开一家新的教育机构，可我现在的公司就要因为员工缺失的问题面临倒闭，我该怎么办？

答：

合伙企业中这样的人才流失的现象很普遍，你的那个合伙人真的很聪明，建立了自己的小群体，等到时机成熟，就弃你而去了。这样也从侧面证明，你当时在选择合伙人的时候还是不是很了解对方呀，看人要看得全面点，不能只从一方面看。

你现在要做的就是抓紧时间招人，把空缺的位置都补上，宁可再找一些合伙人，也不要让公司倒闭，毕竟从公司建立以来都不容易。再次提醒你，找合伙人还要擦亮眼睛，看准再找！

附录2
合伙相关法律文件及流程

合伙经营协议范本

甲方：___ 身份证号：____

乙方：___ 身份证号：____

丙方：___ 身份证号：____

甲、乙、丙三方本着互利共赢、团结合作的精神，经友好协商，就共同经营____事宜达成如下合伙协议：

第一条 合伙宗旨

利用合伙人自身积累的经营管理经验和人脉，共同经营，使合伙人通过合法的手段，创造劳动成果，分享经济利益。

第二条 合伙组织名称、合伙经营项目

合伙组织名称为：____

合伙经营项目为：____

第三条 合伙期限

自____至____止。

第四条 合伙组织财产份额分配

各合伙人占有合伙组织财产份额为：____。

第五条 工资、盈余分配与债务承担

1.奖金分配：合伙组织经营期间，各合伙人工资为____。随着合伙经营的深入，利润可观后，年底将发放奖金，奖金数额根据收入现状和个人贡献经合伙人会议决定。

2.盈余分配：除去经营成本、日常开支、工资、奖金、需缴纳的税费等收入为净利润，即合伙创收盈余，此为合伙分配的重点，将以各合

伙人占有的合伙组织财产份额为依据，按比例分配。

3.债务承担：如在合伙经营过程中有债务产生，合伙债务先由合伙财产偿还，合伙财产不足清偿时，以各合伙人占有的合伙组织财产份额为依据，按比例承担。

第六条 除名退伙、出资的转让

1.除名退伙。合伙人有下列情形之一的，经其他合伙人一致同意，可以决议将其除名：

(1)个人丧失偿债能力；

(2)未履行出资义务；

(3)因故意或重大过失给合伙组织造成经济损失；

(4)执行合伙组织事务时有不正当行为；

(5)合伙人有违反本协议第九条之规定的行为。

对合伙人的除名决议应当书面通知被除名人。被除名人自接到除名通知之日起，除名生效，被除名人退伙。合伙人退伙后，即视为放弃其在该合伙组织中占有的财产份额，并不再参与本年度合伙组织利润盈余分配，其他合伙人即自动拥有该财产份额，但不免除其因此给其他合伙人造成的损失。

2.合伙组织财产份额的转让

合伙期间，未经全体合伙人书面同意，合伙人不得随意转让其在合伙组织中的全部或部分财产份额。如经其他合伙人书面同意该合伙人向合伙人以外的第三人转让，第三人应按新入伙对待。合伙人以外的第三人受让合伙组织财产份额的，经修改合伙协议即成为合伙组织的合伙人。

第七条 合伙人会议、合伙负责人及合伙事务执行

1.合伙人会议制度

（1）召集：合伙人会议由合伙事务执行人____召集和主持，合伙负

责人可根据情况需要决定召开合伙人会议;

（2）时间：一般情况下每月一次，具体召开时间由合伙负责人根据情况决定;

（3）表决权：每个合伙人在合伙人会议中均享有表决权，除本协议另有约定外，重大事项决定应由占合伙组织财产份额比例三分之二以上的合伙人同意方可通过，一般事项决定由占合伙组织财产份额比例二分之一以上的合伙人同意即可;

（4）重大事项：须经合伙人会议中占合伙组织财产份额比例三分之二以上的合伙人同意方可通过的重大事项是指：

①推举合伙事务执行人；

②增加、减少经营种类，调整、转换经营项目，扩展业务；③对各合伙人占有合伙组织财产份额和利润分配比例进行适当调整；

④决定合伙组织的内部机构设置和财务收支计划；

⑤决定合伙组织的经营价格和工资、奖金、福利制度；

⑥其他。

（5）其他工作会议：

①合伙事务执行人每月主持召开一次有各合伙人及合伙组织主管职员参加的工作会议；

②合伙事务执行人每月主持召开一次有各合伙人及合伙组织全体职员参加的工作会议；

③业务经理每月主持召开一次有下属职员参加的工作会议。

2.经全体合伙人决定，委托____为合伙事务执行人，其权限为：

（1）召集主持合伙人会议，对合伙组织的重大事项(如扩展业务、调整、转换经营项目等）享有最后的决定权；

（2）对外开展业务，订立合同;

（3）对其他合伙人执行合伙事务的情况进行检查监督，根据合伙人会议决定任免和调整其职务和负责事项；

（4）根据合伙事务执行人的提名任免合伙组织的业务经理，并决定其所应享有的报酬；

（5）根据合伙组织的盈利情况和合伙事务执行人的个人表现，有权对合伙事务执行人占有的合伙组织财产份额和利润分配做出适当调整。

3.经全体合伙人决定，委托___担任合伙内部行政事务的负责人，负责合伙组织的内部经营和管理。其权限为：

（1）组织实施合伙人会议；

（2）对合伙组织经营进行全面日常管理；

（3）制定合伙组织的内部管理制度；

（4）拟定合伙组织的内部机构设置方案和奖惩激励制度；（5）提请聘任或者解聘合伙组织的业务经理；

（6）审核现金收付凭证及日常财务开支情况；

（7）合伙人会议授予的其他职权。

4.经全体合伙人决定，委托___担任合伙组织的财务负责人，并协助其他合伙人参与合伙组织的日常经营和管理。

（1）对合伙事务执行人负责，主持合伙组织的日常财务工作；（2）制定合伙组织的财务制度，编制合伙组织的财务收支计划，检查监督财务制度的执行，并及时向其他合伙人通报财务计划执行情况；

（3）督促合伙组织相关部门降低消耗、节约费用，合理使用资金，对合伙组织的年度经营成本和利润进行预测，并形成预测报告，供合伙人会议决策参考；

（4）拟定财务机构设置方案及财务收银人员的岗位职责；（5）负责人事档案管理。对相关资料(如人事资料、文件、凭证、账簿、报表）进行整理、收集和立卷归档，并按规定手续报请销毁或存档；

（6）拟订合伙组织经营价格及工资、奖金、福利制度，管理营业发票；

（7）管理合伙组织现金流动及与银行的存兑资金往来，及时核对，保证账目清楚、账实相符；

（8）合伙人会议授予的其他职权。

第八条 合伙人的权利和义务

1.合伙人的权利：

（1）参加合伙人会议，并对合伙事务的执行进行监督；

（2）合伙人享有合伙利益的分配权；

（3）合伙人分配合伙利益应以其占有合伙组织财产份额比例或者按本协议的约定进行，合伙经营积累的财产归合伙人共有；

（4）经全体合伙人书面同意，合伙人有退伙的权利。

2.合伙人的义务：

（1）按照合伙协议的约定维护合伙组织财产的统一；

（2）分担合伙经营损失的债务；

（3）为合伙债务承担连带责任。

第九条 禁止行为

1.未经本合伙协议或合伙人会议授权，禁止任何合伙人私自以合伙组织名义进行业务活动，私自进行业务获得利益归全体合伙人，造成的损失由该合伙人个人全额进行赔偿；

2.禁止合伙人参与经营与本合伙项目相似或有竞争的业务，如违反规定经营，应向本合伙组织支付前两年内经营所得利润最高月份利润（或平均利润）12倍的违约金；

3.除合伙协议另有约定或者经全体合伙人同意外，合伙人不得同本合伙企业进行交易，如有违反，交易所得利益归合伙组织所有，给合伙

组织造成的损失应该双倍赔偿；

4.合伙人不得从事损害本合伙企业利益的活动。

第十条 违约责任

1.合伙人未经其他合伙人一致书面同意而转让其财产份额的，如果其他合伙人不愿接纳受让人为新的合伙人，可按退伙处理，转让的合伙人应赔偿其他合伙人因此而造成的全部损失；

2.合伙人私自以其在合伙企业中的财产份额出质的，其行为无效，由此给其他合伙人造成损失的，该合伙人承担全部赔偿责任；

3.合伙人严重违反本协议或因重大过失导致合伙企业解散的，应当对其他合伙人承担赔偿责任。

第十一条 争议解决方式

凡因本协议或与本协议有关的一切争议，合伙人之间应先共同协商，如协商不成，提交当地仲裁委员会仲裁。

第十二条 其他

1.经协商一致，合伙人可以修改本协议或对未尽事宜进行补充约定；补充、修改内容与本协议相冲突的，以补充、修改后的内容为准；

2.本协议一份四页，各合伙人各执一份；

3.本协议经全体合伙人签名、盖章后生效。

全体合伙人签章处：

甲方：____

乙方：____

丙方：____

签约时间：____年____月____日

签约地点：____

合伙企业开办流程

一般来讲，合伙企业开办流程如下：

查名(确定公司名字)——签字(客户前往工商所核实签字)——申请营业执照——申请组织机构代码证——申请税务登记证——办理基本账户和纳税账户——办理税种登记——办理税种核定——办理印花税业务——办理纳税人认定——办理办税员认定——办理发票认购手续。

但自从2015年10月1日起，国家规定公司注册开始执行“三证合一”、“一照一码”政策。其中“三证合一”就是指以往需要分别领取的三个证——营业执照、组织机构代码证和税务登记证将不再分别单独领取，而是统一合并为一个证件和编号。加之取消了注册资本实缴制，实行注册资本认缴制，注册公司不再需要验资，注册公司流程真正变得简单起来。

具体流程解释如下。

1.工商所流程

（1）查名（需1周时间）

所需资料由您提供：

a　全体投资人的身份证复印件（投资人是公司的需要营业执照复印件）；

b 注册资金的额度及全体投资人的投资额度；

c 公司名称（最好提供5个以上）、公司大概经营范围。

查名资料备齐后由相关部门受理，查名所需手续由相关部门完成，查名通过后会预先通知您并核发查名核准单一份、一套章（公司公章、财务章、法人章、股东章）及银行询证函一份。

（2）签字（即办即完）

您带好身份证前往工商所进行签字，工商所核实后通过。

签字需要本人到场，经工商所人员确认为本人无误后签字生效，签字通过后即可以开始办理营业执照。

（3）办理营业执照（新三证）（需周时间）

所需材料包括：

●《企业三证合一登记申请表》；

●企业章程（章程修正案）；

●股东（发起人）或投资人的主体资格证明复印件；

●《股东身份证明》；

●董事、监事和经理的任职文件和合法的身份证件复印件；

● 《董事、监事、经理信息》；

●法定代表人（负责人）任职文件和合法的身份证件复印件；

●《法定代表人信息》；

●财务负责人、办税人员合法的身份证件复印件；

●《指定代表或者共同委托代理人授权委托书》；

●《企业名称预先核准通知书》；

●住所使用证明；

●前置许可证明文件；

●设立分支机构提供上级机构的营业执照副本复印件，组织机构代码证副本复印件和税务登记证副本复印件，正面加盖上级机构公章；

●国家法律、法规和国务院规定须提交的其他材料。

资料齐全后交由综合窗口统一办理，获批后发放营业执照，上附组织机构代码证和税务登记证。

2.后续手续流程

后续流程共6项，均在税务所完成，所有手续所需材料由相关部门提供和完成。

（1）办理税种登记：按您公司的情况，确定公司的性质(贸易型税率4%、生产型税率6%、服务型税率5%等），提供相关材料填妥相关表格后呈税务专员；

（2）办理所得税核定：通常所得税为核定征收方式，提供相关资料后填妥相关表格后呈税务专员；

（3）办理印花税业务：按您公司的规模，提供相关资料后填妥表格购买相关印花税票；

（4）办理纳税人认定：按您公司的注册情况，提供相关资料后填妥表格后呈税务专员；

（5）办理办税员认定：提供相关资料后填妥表格后呈税务专员，为您的公司人员办理办税员证件；

（6）办理发票认购手续：根据您公司所需的发票种类，提供相关资料后填妥表格后呈税务专员申请发票。

合伙企业注销流程

注销合伙企业前，须准备以下申请材料：

1.清算人签署的《合伙企业注销登记申请书》；

2.人民法院的破产裁定、合伙企业依照合伙企业法作出的决定、合伙企业依法被吊销营业执照或者被撤销的文件；

3.国家工商行政管理总局规定提交的其他文件；

4.全体合伙人签署的清算报告；

5.营业执照正本和副本；

6.在异地设有分支机构的合伙企业，应当提交分支机构所在地企业登记机关核发的分支机构注销登记决定书。

具体注销流程如下。

1.申请

（1）申请人或者其委托的代理人直接到企业登记场所提交申请；

（2）申请人或者其委托的代理人通过邮寄、传真、电子数据交换、电子邮件等方式提交申请。

说明：

①通过传真、电子数据交换、电子邮件等方式提交申请的，应当提供申请人或者其代理人的联络方式及通讯地址。对企业登记机关予以受理的申请，申请人应当自收到《受理通知书》之日起15日内，提交与传真、电子数据交换、电子邮件内容一致并符合法定形式的申请材料原件。

②申请人应当如实向企业登记机关提交有关材料和反映真实情况，并对其申请材料实质内容的真实性负责。

③申请人应当按照国家工商行政管理总局制定的申请书格式文书提交申请，并按照企业登记法律、行政法规和国家工商行政管理总局规章的规定提交有关材料。涉及法律、行政法规和国务院发布的决定确定的企业登记前置许可项目的，申请人应当提交法定形式的许可证件或者批准文件。

2.审查

登记机关收到登记申请后，对申请材料是否齐全、是否符合法定形式进行审查。

备注：

（1）申请材料齐全。是指国家工商行政管理总局依照企业登记法律、行政法规和规章公布的要求申请人提交的全部材料。

（2）申请材料符合法定形式。是指申请材料符合法定时限、记载事项符合法定要求、文书格式符合规范。

3.受理

经对申请人提交的登记申请审查，企业登记机关根据下列情况分别作出是否受理的决定：

（1）申请材料齐全、符合法定形式的，予以受理。

（2）申请材料齐全并符合法定形式，但申请材料需要核实的，予以受理，并书面告知申请人需要核实的事项、理由及时间。

（3）申请材料存在可以当场更正的错误的，允许有权更正人当场予以更正，由更正人在更正处签名或者盖章、注明更正日期；经确认申请材料齐全，符合法定形式的，予以受理。（注：有权更正人是指申请人或者经申请人明确授权，可以对申请材料相关事项及文字内容加以更改的经办人员。）

（4）申请材料不齐全或者不符合法定形式的，将当场或者在5日内一次告知申请人需要补正的全部内容。告知时，将申请材料退回申请人并决定不予受理。属于5日内告知的，收取材料并出具收到材料凭据。

（5）不属于企业登记范畴或者不属于本机关登记管辖范围的事项，即时决定不予受理，并告知申请人向有关行政机关申请。

（6）通过邮寄、传真、电子数据交换、电子邮件等方式提交申请的，自收到申请之日起5日内作出是否受理的决定。

备注：企业登记机关认为需要对申请材料的实质内容进行核实的，将派两名以上工作人员，对申请材料予以核实。经核实后，提交“申请材料核实情况报告书”，根据核实情况作出是否准予登记的决定。

4.决定

（1）企业登记机关对决定受理的登记申请，将分别情况在规定的期限内作出是否准予登记的决定：

①通过邮寄的方式提交申请予以受理的，自受理之日起15日内作出准予登记的决定。

②申请人或者其委托的代理人到企业登记场所提交申请予以受理的，将当场作出准予登记的决定。

③通过传真、电子数据交换、电子邮件等方式提交申请的，申请人或者其委托的代理人到企业登记场所提交申请材料原件的，当场作出准予登记的决定；通过邮寄方式提交申请材料原件的，自收到申请材料原件之日起15日内作出准予登记的决定；申请人提交的申请材料原件与所受理的申请材料不一致的，作出不予登记的决定。将申请材料原件作为新申请的，将重新审查。企业登记机关自发出《受理通知书》之日起60日内，未收到申请材料原件的，将作出不予登记的决定。

④需要对申请材料进行核实的，自受理之日起15日内作出是否准予登记的决定。

（2）依法应当先经下级企业登记机关审查后报上级登记机关决定的企业登记申请，下级企业登记机关应当自受理之日起15日内提出审查意见。

（3）除第（1）条第①项作出准予登记决定的外，企业登记机关决定予以受理的，将出具《受理通知书》；决定不予受理的，出具《不予受理通知书》，并注明不予受理的理由。

（4）企业登记机关作出准予企业名称预先核准的，将出具《企业名称预先核准通知书》；作出准予企业设立登记的，将出具《准予设立登记通知书》，告知申请人自决定之日起10日内，领取营业执照；作出准予企业变更登记的，将出具《准予变更登记通知书》，告知申请人自决定之日起十日内，换发营业执照；作出准予企业注销登记的，将出具《准予注销登记通知书》，收缴营业执照。

（5）企业登记机关作出不予登记决定的，将出具《登记驳回通知书》，注明不予登记的理由，并告知申请享有依法申请行政复议或者提起行政诉讼的权利。

5.撤销和吊销的注销登记

（1）有下列情形之一的，企业登记机关或者其上级机关根据利害关系人的请求或者依据职权，可以撤销登记：

①滥用职权、玩忽职守作出准予登记决定的；

②超越法定职权作出准予登记决定的；

③对不具备申请资格或者不符合法定条件的申请人作出准予登记决定的；

④依法可以撤销作出准予登记决定的其他情形。

（2）被许可人以欺骗、贿赂等不正当手段取得登记的，予以撤销。

（3）依照第⑴、⑵条规定撤销登记，可能对公共利益造成重大损害的，不予撤销，责令改正或者予以纠正。

（4）企业依法撤销设立登记或者吊销营业执照的，应当停止经营活动，依法组织清算。自清算结束之日起30日内，由清算组织依法申请注销登记。

（5）被依法撤销设立登记或者吊销营业执照的企业，其设立的非法人分支机构应当停止经营活动，依法办理注销登记；其投资设立的相关企业应当依法办理变更登记或者注销登记。

图书在版编目（**CIP**）数据

不懂合伙，必定散伙/ 武帅著. -- 北京：中信出版社, 2017.1
ISBN 978-7-5086-6846-8
I. ①不…II. ①武…III. ①合伙企业 - 企业管理IV. ①F276.2
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第249647号

不懂合伙，必定散伙
著者：武帅
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
电子书排版：张明霞

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/
官方微博：http://weibo.com/citicpub
更多好书，尽在大布阅读;
大布阅读：App下载地址（中信电子书直销平台）
微信号：大布阅读